

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA TÉCNICA SAN LUIS GONZAGA DEL ESPINAL**

DANNY ALEJANDRO ACOSTA CALDERÓN

**Trabajo de grado como requisito parcial para optar el título de
Magíster en Educación**

Director

**INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO
Magíster en Educación**

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
IBAGUÉ – TOLIMA**

2017



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



ACTO DE SUSTENTACION TRABAJO DE GRADO

Fecha : Miércoles 26 de julio de 2017
Hora : 2:50 p.m.
Lugar : Bloque 15 aula 01 – Universidad del Tolima.

PROGRAMA

1. *Presentación:*

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

AUTOR: DANNY ALEJANDRO ACOSTA CALDERÓN

JURADO: MARTHA CECILIA GÓMEZ MORENO

1. *Reseña Biográfica*
2. *Exposición del autor (25 minutos)*
3. *Intervención y preguntas del jurado.*
4. *Intervención y aclaraciones del director.*
5. *Deliberación del jurado.*
6. *Lectura del acta de sustentación.*



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



2/3

ACTA DE SUSTENTACION PUBLICA N° 030

SEMESTRE A-2017

Siendo las 2:50 pm horas del día 26 de julio de 2017 se reunieron en el bloque 15 aula 01 –Universidad del Tolima, el estudiante, el jurado, el Director del trabajo de grado e invitados al acto de sustentación:

TITULADO:

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

La calificación otorgada por el jurado a la sustentación es la siguiente:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GÓMEZ MORENO	CALIFICACION	4.3
---------------	-----------------------------	--------------	-----

SIENDO LAS: 3:40 PM , HORAS SE CERRO EL ACTO DE SUSTENTACION

EN CONSTANCIA SE FIRMA:

JURADO NOMBRE	MARTHA CECILIA GÓMEZ MORENO	FIRMA	
---------------	-----------------------------	-------	---

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912
A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348



UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN



3/3

FORMATO PARA CALIFICACION DE TRABAJOS DE GRADO
(Para uso del Jurado)

FUNCIONES	CALIFICACION ASIGNADA
1. Aspectos de estilo y presentación	4.2
2. Marco teórico y actualización de conocimientos.	4.4
3. Método y técnicas adecuadas o de innovación en la metodología.	4.4
4. Relevancia científica y/o tecnológica e importancia socioeconómica de los resultados y recomendaciones.	4.4
NOTA FINAL	4.3

La calificación numérica equivale a la siguiente escala cualitativa así: Una nota definitiva menor de tres coma cero (3.0) equivale a REPROBADO; Entre tres coma cinco (3.5) y tres coma nueve (3.9) APROBADO, entre cuatro coma cero (4.0) y cuatro coma cuatro (4.4) SOBRESALIENTE, y entre cuatro coma cinco (4.5) cuatro coma nueve (4.9) MERITORIO y cinco coma cero (5.0) LAUREADO.

COMENTARIO DEL JURADO CALIFICADOR

Es un buen trabajo, el estudiante denota interés y conocimiento del tema, además el deseo de contribuir por el mejoramiento institucional.

CALIFICACION CUALITATIVA _____

NOMBRE DEL JURADO

MARTHA CECILIA GÓMEZ MORENO

FIRMA

[Firma]

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

DANNY ALEJANDRO ACOSTA CALDERÓN

FIRMA

[Firma]

NOMBRE DEL DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

INDIRA ORFA TATIANA ROJAS OVIEDO

FIRMA

[Firma]

Barrio Santa Elena – Ibagué Colombia. Tel. directo 2668912

A.A. 546 – PBX 644219 – FAX (982) 644869 – 9800665348

DEDICATORIA

A Dios que está siempre en mi vida acompañándome y asistiéndome en los momentos más difíciles, ya que Dios me ha dicho “no temas, que yo estoy contigo, yo te he dado fuerzas, he sido tu auxilio y con mi diestra victoriosa te he sostenido” (Isaías 41, 10)

A mis padres y mi novia quienes son mi motivación, este trabajo es para ustedes y por ustedes.

A mis compañeros de trabajo, quienes con su colaboración, sabiduría y apoyo, guiaron mi camino para la elaboración de este proyecto de investigación.

A mi directora de tesis, por el acompañamiento y paciencia que tuvo conmigo en la realización de este proyecto.

A todas las personas que de manera directa o indirecta me apoyaron en este trabajo, a ellos gracias, muchas gracias.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecer a Dios por la oportunidad que me dio de realizar y cursar mis estudios de maestría, a mi familia por el apoyo y la paciencia brindada en este proceso tan largo. A mi mamá Sara Diva Calderón por la confianza y la fe puesta en mi persona para finalizar con éxito este proceso. A mi papá Alberto Acosta por el apoyo emocional y económico, y a mi hermano Carlos Acosta por ayudarme en momentos difíciles.

A mi novia Mabel Paola Triana Guerra por ser mi motivación, inspiración y acompañante en todos los días transcurridos hasta alcanzar la meta propuesta, sin ella, sin su cariño, amor y comprensión hubiera sido imposible la finalización de este proceso.

A la institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga de Chicoral por abrirme las puertas y permitirme llevar a cabo esta investigación la cual espero, sirva como insumo y guía para mejorar la calidad educativa la cual beneficie a estudiantes, profesores, padres de familia y a toda la comunidad educativa en general.

Al profesor Oswaldo Rojas por compartir su conocimiento para la configuración y realización de este proyecto.

A mi directora de tesis, la Doctora Indira Orfa Tatiana Rojas, porque con su sabiduría, consejos, dedicación y motivación, ayudo a mi formación intelectual, el cual me permitió llevar a cabo este proyecto de investigación y poderlo finalizar de manera correcta.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....	20
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3.1 Pregunta Principal.....	20
1.3.2 Preguntas Secundarias	21
2. OBJETIVOS.....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	23
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	24
4.2 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO	29
4.2.1 El Líder Como Una Posición	30
4.2.2 El Líder Como Un Rol.	30
4.2.3 El Líder Como Un Conjunto de Funciones.	30
4.2.4 El Líder Como Persona	30
4.2.5 Liderazgo en las Instituciones Educativas.....	33
4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	35
4.4 LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO CON LA CALIDAD EDUCATIVA ..	43
4.5 LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN DIRECTIVOS DOCENTES.....	45
4.6 EL LIDERAZGO EN LAS NORMAS ESTATALES	49

5. METODOLOGÍA	53
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
5.2 PARTICIPANTES.....	54
5.3 LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	55
5.4 PROCEDIMIENTOS O FASES	57
5.4.1 Fase de Introducción.....	57
5.4.2 Fase Exploratoria.	57
5.4.3 Fase Final..	58
 6. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA (INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS)	59
6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EJERCIDAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	60
6.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GENERACIÓN DE UN BUEN DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	73
6.3 PENSAMIENTOS O IDEAS QUE TIENEN LOS PROFESORES Y DIRECTIVOS DOCENTES ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO POR EL RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A LA QUE PERTENECEN.....	84
 7. CONCLUSIONES	94
 RECOMENDACIONES	96
 REFERENCIAS	97
 ANEXOS	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estilos de liderazgo.....	39
Tabla 2. Institución Educativa objeto de investigación.....	55
Tabla 3. Relación preguntas encuesta informativa para docentes y directivos docentes de acuerdo a los objetivos planteados.	56
Tabla 4. Relación preguntas encuesta informativa para estudiantes de grado 10° y 11° de acuerdo a los objetivos planteados.	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de líder	32
Figura 2. Competencias líderes directivos de acuerdo al área de gestión.....	46
Figura 3. Competencias comportamentales de un líder directivo	48
Figura 4. Funciones principales del directivo docente (Rector)	50
Figura 5. Toma de decisiones sin consultar a los diferentes organismos de gobierno de la Institución Educativa. (Consejo directivo, consejo académico, entre otros)	60
Figura 6. Escucha y comprende las distintas problemáticas que presentan en los estudiantes de la Institución Educativa	61
Figura 7. Reconoce y valora el desempeño del personal docente y administrativo de la Institución Educativa	61
Figura 8. Ofrece soluciones pedagógicas adecuadas a los distintos problemas presentados en los alumnos de la Institución.....	62
Figura 9. Es un líder visionario, que propicia la cultura y valores prospectivos en la Institución	64
Figura 10. Siempre se encuentra disponible para entablar un diálogo armonioso y respetuoso	64
Figura 11. Ejerce el control total del plantel educativo	65
Figura 12. Se ofrece como mediador ante un problema presentado entre docente – estudiante.....	65
Figura 13. Supervisa y evalúa el desempeño del personal docente y administrativo...	66
Figura 14. Es un líder visionario	67
Figura 15. Delega en sus colaboradores actividades directivas, con el fin de dar participación en la toma de decisiones.....	68
Figura 16. El director se ve como un jefe	69
Figura 17. Da ejemplo de trabajo disciplinado y constante, hacia la gestión pedagógica y académica de la Institución	70

Figura 18. Su trabajo está orientado al logro de los objetivos por parte de los estudiantes	70
Figura 19. Al principio del año escolar, presenta ante la comunidad educativa los objetivos a lograr	74
Figura 20. Se preocupa por el bienestar de los estudiantes del plantel educativo	75
Figura 21. Su trabajo está orientado al logro de los objetivos educativos	75
Figura 22. Mantiene los distintos espacios de la institución educativa al día, para un uso adecuado por parte de los estudiantes	76
Figura 23. Utiliza las herramientas tecnológicas como medio para desempeñar mejor su trabajo	77
Figura 24. Procura que la institución ofrezca una buena formación académica y humana en sus estudiantes	77
Figura 25. A lo largo de la gestión del actual rector, la institución se ha fortalecido en la intervención sobre factores de calidad educativa	78
Figura 26. Busca establecer convenios que favorezcan la formación de los estudiantes y el crecimiento de la institución educativa	79
Figura 27. Propicia relaciones interpersonales que generan un clima escolar positivo para el desempeño individual e institucional	80
Figura 28. Desde la llegada del actual líder directivo "rector", la institución ha progresado de manera positiva	80
Figura 29. Posee los conocimientos pedagógicos requeridos, para el logro del desempeño profesional de los docentes y el desempeño académico de los estudiantes	81
Figura 30. Es una persona que se encuentra preparada académicamente y mentalmente para llevar las riendas de la institución educativa	82
Figura 31. Incentiva a los miembros del plantel educativo de acuerdo a los logros obtenidos por la institución	83
Figura 32. Mantiene la institución educativa actualizada de acuerdo a las innovaciones tecnológicas del momento	83

Figura 33. Posee buena comunicación con todos los miembros de la institución educativa.....	85
Figura 34. Presta atención a las sugerencias realizadas por los alumnos del plantel educativo.....	86
Figura 35. Fomenta el trabajo en equipo en todos los miembros del plantel educativo	86
Figura 36. Es estricto en la toma de decisiones acerca de castigos a los estudiantes cuando estos cometen faltas graves	87
Figura 37. Realiza llamados de atención fuertes o memorandos cuando alguien incumple con su labor	88
Figura 38. Impone normas que los estudiantes deben acatar dentro de la institución educativa.....	88
Figura 39. Se capacita o estudia constantemente para mejorar sus cualidades de liderazgo.....	89
Figura 40. Comunica las decisiones tomadas a los estudiantes antes de hacerlas cumplir	90
Figura 41. Resuelve los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo	91
Figura 42. Se preocupa por la convivencia entre estudiantes	91
Figura 43. Se preocupa por la convivencia y el estado de ánimo de los docentes	92
Figura 44. Posee buena comunicación con los estudiantes del establecimiento educativo.....	93

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato diario de campo.....	103
Anexo B. Encuesta de escala tipo Likert.....	105
Anexo C. Entrevista.....	111

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se estudió los estilos de liderazgo que el director puede llevar a cabo dentro de una institución educativa, todo con la intención de mejorar la calidad de la educación. Por otra parte, el proyecto de investigación tuvo lugar en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, bajo un tipo de investigación descriptivo mixto o multiparadigmática, debido a que involucró el paradigma positivista y el paradigma constructivista o interpretativo, con instrumentos como la encuesta, la entrevista y el diario de campo, ya que busco identificar el estilo de liderazgo más eficaz, y que a su vez sea pertinente con la actual demanda de la sociedad y la educación. Allí encontramos resultados importantes como la aceptación por parte de los estudiantes y profesores acerca del estilo de liderazgo transformacional ejecutado por el rector para mejorar la calidad educativa. También se visualizó como la normatividad y la ley influye en el trabajo y estilo de liderazgo por parte del rector, haciendo su labor más eficiente y con resultados positivos para la institución educativa.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, institución educativa, calidad educativa, liderazgo eficaz, paradigma positivista, paradigma constructivista o interpretativo.

ABSTRACT

This research work is studied the styles of leadership that the director can accomplish in an educative institution, all with the intention of improving the quality of education.

By the other side, the project of investigation took place in the Educational Technical Institution the San Luis Gonzaga high school, in the village of Chicoral is Espinal municipality under a kind of research descriptive and mix because it involucre positivist paradigm and constructivist paradigm or interpretative one, with the instruments as poll, interviews and dairy of work, Since I seek to identify the style of efficient leadership and for this reason that it be more pertinent with real demand of the society and the education.

There we find important results as the acceptance on the part of the students and teachers it brings over of the leadership style transformational executed by the rector to improve the educational quality. Also it was visualized as the legislation and the law influences the work and leadership style on the part of the rector, doing his more efficient labor and with positive results for the educational institution.

Key Words: Styles of leadership, educative institution, educational quality, efficient leadership, positivist paradigm, constructivist paradigm, interpretative paradigm.

INTRODUCCIÓN

Los estilos de liderazgo inciden notablemente en las instituciones educativas y la gestión directiva es relevante a la hora de poner en práctica estrategias de gestión que redunden en beneficio de las comunidades educativas. Por tal razón se hace prioritario elegir un estilo contundente que colme las expectativas, necesidades e intereses del estudiantado, profesores y administrativos y que coadyuven en el mejoramiento gradual de las mismas en todas sus dimensiones.

Así mismo, las prácticas de liderazgo ejercidas por los directores dentro de las instituciones educativas se encuentran sujetas al cumplimiento de las leyes y la normatividad emitidas por el gobierno, impidiendo en algunos casos un mejor desempeño del directivo para con el claustro educativo.

Esta investigación se realizó con el propósito de hacer un aporte a la gestión de los líderes directivos para mejorar la calidad de las organizaciones escolares, evidenciando algunas prácticas de liderazgo ejercidas en las instituciones educativas dentro de la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa de las mismas. En conexidad con lo anterior se examina cómo la legislación escolar influye en la determinación de los modelos y estilos de dirección y liderazgo escolar en las instituciones educativas, también se indica el papel que debe desempeñar el líder directivo dentro de una escuela pública y se identifica cuál es el tipo de estilo de liderazgo más eficaz en la generación de un buen desempeño institucional y personal en los planteles.

Para concluir, esta investigación se buscó establecer pautas que guiarán y proyectarán el trabajo de los líderes directivos, ya que intentó ser generadora de conocimientos sobre gestión directiva y específicamente sobre estilos de liderazgo en el sentido práctico, todo esto con el objetivo de resignificar las prácticas de los rectores en aras de mejorar la calidad académica de las instituciones educativas.

Finalmente, se hace prioritario recalcar que los estilos de liderazgo van ligados al clima escolar y laboral, toda vez que éste incide directa e indirectamente en el proceso de formación integral y de aprendizaje del estudiantado. Por otro lado, se requiere de un buen desenvolvimiento del rector en las diferentes gestiones administrativas, financieras, directivas y de comunidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas y que puede cumplirse de diferentes maneras o estilos, es el objeto de estudio de la presente investigación; ya que cuando se habla de liderazgo en el campo educativo consiste en una capacidad colectiva y a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos del plantel, es decir, propósitos que se centren en la necesidad de cambiar o modificar las escuelas o instituciones públicas, en lograr la armonía, coordinación y estabilidad de las relaciones e interacciones de los diversos elementos que integran la comunidad escolar, todo con miras a buscar acciones de mejoramiento en la calidad educativa del claustro educativo.

Así mismo, al interior de las escuelas, la buena administración educativa puede contribuir en el mejoramiento escolar mediante su incidencia sobre las condiciones y las capacidades de los distintos componentes de la institución educativa (planta física, docentes, directivos docentes, estudiantes, padres de familia, entre otros) propiciando así iniciativas de cambio de manera coherente.

Desde este punto de vista se hizo necesario evaluar los efectos de un líder administrativo en materia de educación y la influencia que éste ejerce en la calidad académica de una institución educativa pública, reconociendo además, el papel fundamental que desempeña el gestor educativo en el desarrollo de cambios significativos y estrategias de mejoramiento en el campo académico y la formación integral.

Para lograr dichas mejoras en el sector educativo, es importante que el trabajo del rector se vea reflejado y transformado según la época actual, lo cual trae consigo nuevas exigencias, roles y metas para la educación, tanto a nivel local, nacional e internacional.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy día muchas instituciones educativas carecen de un líder motivador, mediador en situaciones de conflicto dentro y fuera de la escuela, ocasionando en los miembros que pertenecen a esta entidad un estado de insatisfacción que afecta directa e indirectamente en la calidad académica y el funcionamiento del centro educativo. Esto obedece a la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden ejercer dentro de una institución educativa.

El presente trabajo hace referencia al análisis, investigación y evaluación acerca del estilo de liderazgo ejercido por el rector de una institución educativa del Departamento del Tolima, recordando que el liderazgo escolar ha sido afectado por el proceso evolutivo de la educación, es decir, que un líder educativo se debe encontrar en un proceso de reingeniería personal y académica permanente, también, debe tener en cuenta los acontecimientos que emergen en su entorno y a los miembros que hacen parte de la institución, sus necesidades, intereses y expectativas, que han venido cambiando debido a la evolución acelerada del mundo actual, como, la inmersión de la tecnología, la búsqueda de nuevos objetivos, los sueños de los estudiantes, entre otras cosas. Esta evolución del liderazgo directivo la compara Branson, (2010) con:

La conducción de un coche en hora punta a través de una calle con mucha actividad, que tiene numerosas y complejas intersecciones. Aunque el conductor tenga las destrezas necesarias para conducir el coche y sepa el destino final al que quiere llegar, lo que ocurre desde que comienza la conducción hasta que llega a su destino escapa totalmente a su control: debe ajustar su conducción a otros coches aparcados, a los coches que giran, a los que van despacio, a los que van muy rápido, a los que cruzan por la izquierda o por la derecha, a los peatones que cruzan por delante, a las posibles señales de giro, a los semáforos e incluso, al tiempo atmosférico (puesto que con lluvia debe conducirse más despacio). Simplemente, la conducción, en este caso, está influenciada por las

acciones de otras personas, por la interpretación y juicio de lo que otros pueden hacer y por otros elementos objetivos o subjetivos que pueden ser estimados como relevantes para la conducción segura en un determinado entorno, (p.109).

A partir de esta comparación, se deduce que el trabajo de un líder educativo debe estar basado en un modelo donde éste asuma el rol de facilitador del proceso escolar que busca un trabajo en equipo con toda la comunidad escolar, para poder determinar el nivel de desempeño y calidad de la institución educativa. Por otro lado, fue importante reconocer cuáles estilos de liderazgo predominan en la actualidad y cuál es más eficaz y efectivo en la consecución de metas propuestas por el centro educativo.

Esta investigación se llevó a cabo en el corregimiento de Chicoral, jurisdicción del municipio de Espinal en el Departamento del Tolima, específicamente en la Institución educativa Técnica Agroindustrial y Empresarial San Luis Gonzaga, el cual es público, regido por las distintas normatividades y leyes emitidas por el gobierno y el Ministerio de Educación Nacional.

Así mismo, la institución está compuesta por estudiantes cuyas familias residen en la zona rural y urbana de dicho corregimiento, donde la gran mayoría son de estrato socio económico medio y otro porcentaje de escasos recursos. La selección de esta institución educativa fue de manera intencionada, debido a que se quería reconocer las prácticas de liderazgo utilizadas por el director de este centro educativo para examinar el grado de eficacia y efectividad que se genera de su labor.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Pregunta Principal

- ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo ejercidas en la institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga dentro de la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa?

1.3.2 Preguntas Secundarias

- ¿Hasta dónde y cómo la abundante legislación escolar determina los modelos y estilos de dirección y liderazgo escolar?
- ¿Cuál es el papel que debe desempeñar un líder directivo dentro de una institución educativa pública para poder influir y mejorar su calidad?
- ¿Qué pensamientos, argumentos e ideas tienen los profesores y alumnos acerca del trabajo realizado por el líder directivo de la institución educativa a la que pertenecen?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga en la perspectiva de mejorar la calidad educativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar cómo la legislación escolar incide en la determinación de los modelos y estilos de dirección y liderazgo escolar en las instituciones educativas, por ser portadores del discurso de políticas estatales.
- Identificar cuál es el tipo de estilo de liderazgo más eficaz y efectivo en la generación de un buen desempeño institucional y personal en las instituciones educativas.
- Interpretar los pensamientos, argumentos y reflexiones que tienen los profesores y alumnos acerca del trabajo realizado por el líder directivo de la institución educativa a la que pertenecen.

3. JUSTIFICACIÓN

Investigar sobre los estilos de liderazgo ejercidos en las distintas instituciones educativas, es relevante, ya que de éste depende el buen desempeño de la organización educativa en pro de la excelencia académica. En la actualidad, el contexto y los cambios o transiciones en las perspectivas de dirección generadas por el cambio social, han hecho que el papel del liderazgo directivo asuma nuevos retos y nuevos roles, todo para lograr una dirección adecuada que alcance las metas y objetivos trazados por la institución en su año lectivo.

Además, es importante indagar sobre este tema, debido a que la dirección de las escuelas, las modalidades de liderazgo que son desarrollados en ellas y los modelos de gestión que son implementados al interior de las mismas significan una de las claves para lograr una escuela renovada y con resultados de aprendizaje óptimos. Así mismo, se debe recordar, que el liderazgo es ejercido tanto por docentes como por directivos docentes.

Por otro lado, la investigación intentó ser generadora de conocimientos sobre gestión directiva y específicamente sobre estilos de liderazgo en el sentido práctico, porque se buscó dar pautas y medidas acerca de los estilos de liderazgo y su relación con la calidad de una institución educativa.

Así mismo, esta investigación giró en torno a una metodología exploratoria de tipo descriptiva mixta, debido al hecho de que buscó confrontar información relevante acerca del trabajo realizado por los rectores en sus colegios.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tomó como referencia estudios realizados en maestrías y doctorados de distintos países de Latinoamérica y Europa, acerca del liderazgo escolar con relación a la eficacia que se genera en esta labor y su influencia en la calidad educativa. De esta forma tenemos los siguientes referentes:

Aguilera, (2011) con su tesis doctoral, “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro” (p. 1) realizada en España, bajo una metodología mixta, en la que se combinaron técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de discusión.

El objetivo de esta investigación, consistió en establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (FCF) y el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder definir acciones de mejoramiento que incidan en la calidad educativa. Se concluyó que los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa.

Barreto, (2012) en su tesis de maestría “Estilo de liderazgo eficaz y su incidencia en el clima escolar” (p. 1), realizada en Ibagué, capital del Departamento de Tolima en Colombia, bajo una metodología cualitativa y cuantitativa, utilizó como herramientas de recolección de datos encuestas, cuestionarios de tipo Lickert y entrevistas. Esta investigación tuvo como pregunta de investigación: ¿Qué prácticas de liderazgo son eficaces para el logro de un buen clima escolar en las principales Instituciones Educativas oficiales de los núcleos 5 y 6 de Secretaría de Educación Municipal de Ibagué?

Se obtuvieron resultados como: no es posible enmarcar los rectores en un solo estilo de liderazgo en particular, sin que esto signifique el que no se pueda plantear un estilo ideal o pertinente para generar un clima escolar positivo. Por otra parte, es factible pensar que hay circunstancias que llevan a los rectores a aplicar un estilo de liderazgo autoritario, en otras ocasiones pueden ejercer un estilo democrático y hay momentos en que pueden hacer uso de las características de un estilo de liderazgo eficaz.

Labrín, (2014) en su tesis de maestría titulada: “Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel” (p. 1), realizada en Santiago de Chile, bajo el paradigma cualitativo, cuyo objetivo de la investigación fue establecer desde la opinión del director, los directivos y los docentes de un establecimiento, las prácticas que configuran un liderazgo distribuido. Allí se concluyó que las prácticas que configuran un liderazgo distribuido, enfatizan la participación de todos los agentes educativos tanto en la toma de decisiones, como en la construcción y desarrollo de los planes de mejoramiento al interior de las escuelas y del reglamento de la institución.

Küpfer, (2013), en su tesis doctoral “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” (p. 1), bajo una metodología tipo no experimental, de carácter cuantitativo, ya que revisa el efecto del liderazgo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, utilizando como instrumento una encuesta aplicada durante el año 2009.

La encuesta fue diseñada y conducida por la Fundación Chile. Esta investigación comprobó que la influencia del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes no es tan alto como el efecto del liderazgo en las variables que median el desempeño docente, respecto de la incidencia que pueden tener los directivos en el balance académico de los estudiantes. Esta investigación se realizó en 645 escuelas del país austral, cubriendo un amplio marco de planteles chilenos.

Maureira, (2004) en el estudio “El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal” (p. 1), plantea como pregunta principal “¿Con qué otras variables relevantes relacionadas con el funcionamiento del centro se asocia el liderazgo, de manera que conjuntamente afecten a la mejora de la eficacia escolar?” (p. 4)

Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario que contiene las dimensiones del liderazgo transformacional, basadas en el cuestionario multifactorial de liderazgo educativo. También el instrumento contiene indicadores de participación, satisfacción y eficacia percibida. Algunas conclusiones fueron: “La dimensión considerada individual tiene efectos directos sobre la inspiración, estimulación intelectual y carisma; a su vez estos tienen efectos directos sobre la colaboración, quien tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia” (p. 19). Por otro lado, se evidenció que el liderazgo transformacional permite cambios graduales al interior de las comunidades educativas.

Reyes, (2012) en su tesis de maestría “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao” (p. 1) realizada en Perú, bajo un paradigma positivista de investigación y siguiendo el enfoque cuantitativo; este estudio es de tipo básico descriptivo que sigue el diseño que corresponde al descriptivo correlacional, proponiendo una relación significativa entre las variables, utilizando instrumentos como encuestas y fichas de evaluación.

La pregunta general de la investigación, buscaba saber si “¿Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao?” (p. 5). Este trabajo concluyó que no hay relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao.

Ruiz de la Cruz, (2011) en su Tesis de Maestría " Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de

Guzmán" (p. 1), realizada en Lima, Perú, bajo una metodología cuantitativa. Este trabajo utilizó técnicas de colecta de datos como la encuesta y el cuestionario; los cuales fueron adaptados del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000).

Esta investigación tuvo como pregunta principal "¿Cómo influyen los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte?" (p. 12)

Concluyendo que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual inciden significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ayudando a mejorar la calidad educativa de ésta; así mismo las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional inciden significativamente en la eficacia de las instituciones educativas. (p. 6)

Thieme, (2005) en su tesis doctoral titulada: "Liderazgo y eficiencia en la educación primaria", el Caso de Chile, llevada a cabo en la Universidad Autónoma de Barcelona, manejó dos preguntas que guiaron la investigación, las cuales fueron:

¿Las relaciones entre las dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen la misma tendencia a los resultados obtenidos en trabajos anteriores? ¿Se dan efectivamente entre los resultados de la organización diferencias significativas cuando un líder exhibe altos o bajos niveles de un determinado estilo de liderazgo? (p. 198)

Para esta investigación se utilizó como instrumento de colecta de datos una traducción de la versión planteada por Bass y Avolio, (2000) del denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición, versión 29 corta. Los resultados

muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes, y la dimensión de influencia idealizada, atributo y comportamiento.

Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático porque este permite determinar la incidencia que tiene el mismo en las actuaciones individuales y grupales de los educandos.

Udovin, (2013) en su tesis de maestría “Implicancias de un liderazgo eficaz de instituciones educativas en relación a la inserción laboral y continuidad de los estudios superiores de los egresados del nivel secundario” (p. 1), realizada en Buenos Aires, Argentina, bajo un estudio de tipo cualitativo, determinó como instrumento de recolección de datos la entrevista de tipo abierta para evitar restricciones a las respuestas de los entrevistados.

Esta investigación tuvo como objetivo principal conocer en qué medida la gestión de calidad y la evaluación de la misma en las instituciones educativas secundarias del Gran Buenos Aires, Argentina, impactan en la inserción laboral y continuidad de los estudios universitarios de los egresados de la escuela secundaria.

Este trabajo confirma que la gestión eficaz juega un rol determinante con respecto a la inserción laboral y estudios superiores de los egresados de estas instituciones educativas. La investigación de campo consistió en un estudio de casos comparativos de instituciones educativas de los partidos de San Miguel, Malvinas Argentinas y José C. Paz, los tres de la provincia de Buenos Aires.

Zarate, (2011) en su tesis de maestría “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima” (p. 1) realizada

en Lima, Perú, bajo una metodología cuantitativa no experimental y con un tipo de diseño descriptivo transaccional o transversal.

Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente” (p. 2) en las instituciones educativas de Independencia, Lima. Allí se concluyó que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las instituciones educativas, aun bajo el disenso de muchos estudiantes que no compartían el modelo.

4.2 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO

El liderazgo es una capacidad que desarrolla el ser humano con el pasar del tiempo mediante su formación integral como ser crítico y ser intelectual, a su vez, esto le permite ser una figura distinta ante la comunidad. Por tal motivo toda sociedad, empresa, organización debe poseer entre sus integrantes/ una persona que ejerza su rol como líder, un líder activo que le brinde una identidad y una autonomía al plantel o empresa, ya que en el papel, este es el encargado de guiar hacia el camino del éxito el trabajo realizado por las personas pertenecientes a esta entidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente Rojas y Gaspar, (2006), afirman que “el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p.18). Esta conducción de los seres humanos, se establece hacia el futuro, hacia el logro de metas y objetivos. En virtud de esto, el liderazgo es un componente importante de toda empresa, institución u organización en búsqueda de alcanzar los logros y objetivos trazados por estas.

Así mismo, Barra, (1998) en su libro psicología social y citando a Raven y Rubin, (1983) expresa que el concepto de líder puede tener varios significados, considerando los siguientes:

4.2.1 El Líder Como Una Posición. Corresponde a ocupar una determinada y diferente posición dentro de la organización, empresa o sociedad, este ocupa un lugar privilegiado en términos de influencia y poder, sin importar sus características personales.

4.2.2 El Líder Como Un Rol. Es aquel que ejerce conductas tales como dirigir, orientar, sugerir, mandar; esta serie de comportamientos y actitudes van destinadas a moldear la conducta de los integrantes del grupo, así mismo este líder debe integrarse, identificarse y representar a la organización de acuerdo a sus normas.

4.2.3 El Líder Como Un Conjunto de Funciones. Es el encargado de desarrollar y organizar las actividades de los demás miembros de la organización, es decir, ayuda a estos a cumplir con las metas trazadas de manera eficaz.

4.2.4 El Líder Como Persona. “Se enfatiza en los atributos y personalidad del individuo, los cuales lo llevan a ser un líder y ocupar una posición privilegiada” (p.181).

Con base en la anterior cita se puede determinar que el líder se puede mirar desde diferentes perspectivas, lo que lo hace más coherente, activo y pertinente para el trabajo que se debe desarrollar dentro de un establecimiento educativo ya que lo que se busca es el beneficio de la comunidad en general.

De la misma forma surge un concepto de líder desarrollado por Gómez, (2008) y citado por Giraldo y Naranjo, (2014) en el cual se afirma que:

Un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. (p.16)

Desde esta perspectiva el líder toma un rol muy humano que lo hace ver como un ejemplo frente al grupo que está bajo su control, para de esta manera lograr una armonía que facilita el trabajo en equipo beneficiando tanto a la organización, los trabajadores y el líder en especial.

Por otra parte, Jones y George, (2006) y citados por Reyes, (2012) expresan que “el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización”. (p.22)

De esta manera el liderazgo se convierte en un mecanismo social que necesita de una buena comunicación y relación entre las personas implicadas, para lograr ejercer un buen trabajo que genere resultados positivos en la organización, comunidad educativa o cualquier sociedad.

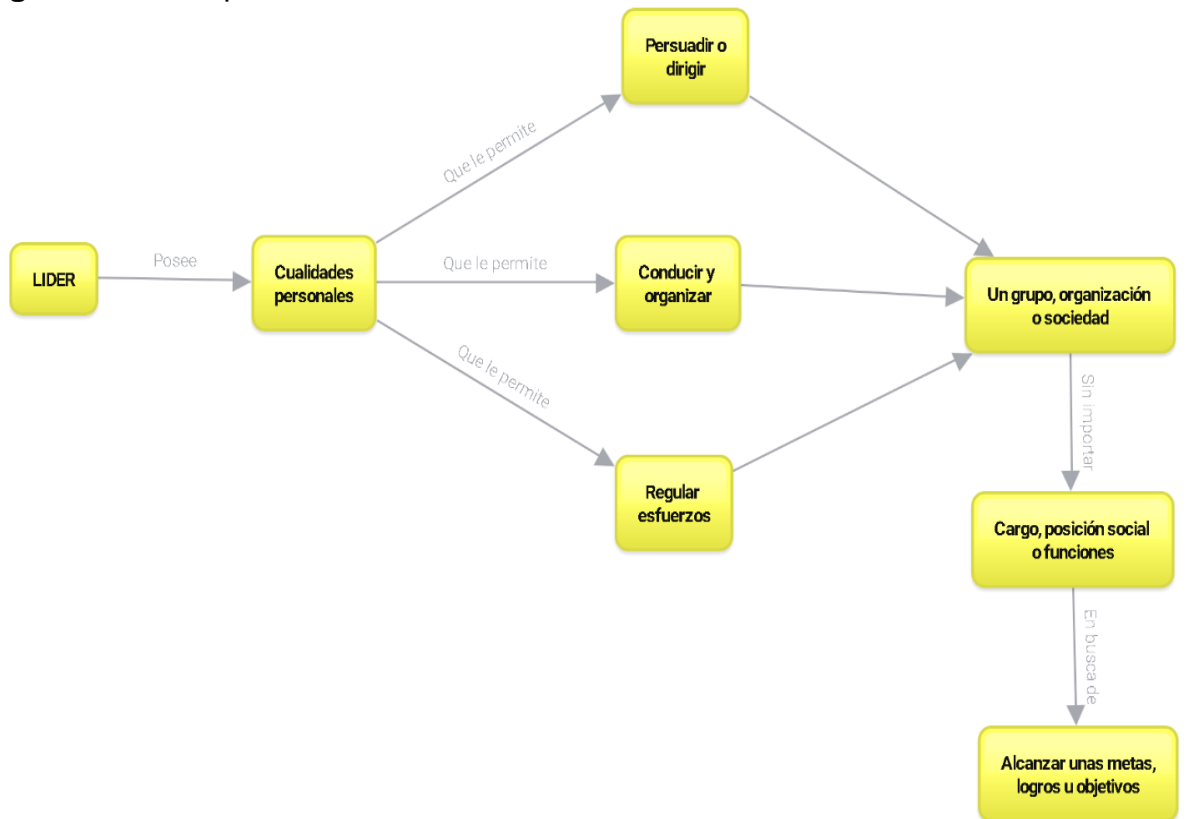
Otra perspectiva sobre el concepto de liderazgo la desarrollan Hellriegel y Slocum, (2004) quienes lo definen como:

Un proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos (Reyes, 2012, p.22).

Lo anterior amerita la reflexión para contribuir al buen desempeño de un gran líder, en su conducta en su capacidad de autodeterminación para adoptar posiciones y tomar partido en las diferentes decisiones que provengan de su autonomía y que no son afectadas por terceros.

Para finalizar el concepto de líder se sintetiza en el siguiente mapa conceptual, el cual está basado en la influencia positiva en los demás miembros de una organización, sociedad o institución:

Figura 1. Concepto de líder



created with www.bubbl.us

Fuente: El autor

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el concepto de liderazgo se utiliza fundamentalmente, en el sector administrativo y que este se acopló al área de la educación, generando buenos resultados en los colegios e instituciones educativas.

Además, si bien es cierto el liderazgo se encuentra implícito en todas partes, también es una idoneidad que se va adquiriendo en la medida que la persona se cuestione, reflexione y actúe para afectar positivamente su comunidad, su entorno, para que trascienda dentro de la sociedad y redunde en beneficio propio y de los demás.

4.2.5 Liderazgo en las Instituciones Educativas. Ya en el campo educativo, el liderazgo directivo posee diferentes concepciones las cuales se encuentran encaminadas al mejoramiento de la institución escolar desde todos sus ámbitos (académico, disciplinario, financiero, entre otros).

Una de las nociones más importantes la ofrece el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) (2009) quien afirma que “el liderazgo educativo es aquél que dota de un sentido común a la organización escolar e influye en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes” (p.20). Desde esta perspectiva el concepto de liderazgo educativo se centra en mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante la participación de toda la comunidad educativa, para de esta manera mejorar la calidad del plantel.

Así mismo Thieme, (2005), conceptualiza el liderazgo directivo desde el punto de vista del desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. (p. 25)

La formación personal y profesional de los rectores de las instituciones educativas juega un papel importante al interior de los diferentes estamentos educativos. Lo es también su carácter, su formación integral y su bioingeniería personal porque a través de su personalidad se refleja el estilo saludable que se quiere y de paso sirve como modelo para que los agentes educativos lo adopten y aporten como acción de mejoramiento para su comunidad.

Otro concepto relevante sobre liderazgo directivo lo establecen Bush y Glover, (2003) los cuales, citados por Freire y Miranda, (2014) indican que este

Es un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela.

De esta manera los líderes directivos son aquellas personas encargadas de guiar a sus instituciones educativas en el planteamiento de objetivos y metas claras para mejorar la calidad de la institución escolar, además supervisan que se cumplan los propósitos escolares que promuevan la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo (Freire & Miranda, 2014, p.12)

La evidencia anterior expresa la necesidad de que el líder directivo sea una persona visionaria capaz de afectar de manera positiva en las personas que trabajan en el plantel educativo, para de esta manera lograr cumplir con las necesidades expuestas en la sociedad y las metas de calidad y las acciones de mejoramiento trazados por la institución, en cuanto a calidad escolar (académica y disciplinaria) se refiere.

Todas estas concepciones sobre liderazgo directivo se centran en la conducción de la organización escolar de manera efectiva, visualizando la consecución de metas y objetivos, que, a su vez, permitan mejorar la calidad educativa de la institución.

Sin embargo, para poder ejercer el liderazgo dentro de una institución educativa se debe cumplir con una serie de competencias propuestas por el Ministerio de Educación Nacional, que van desde las comportamentales, disciplinares, las pedagógicas, ciudadanas, laborales y pasando por los estándares, hasta llegar a los derechos básicos de aprendizaje y los patrones comportamentales.

En las competencias comportamentales, al líder directivo se le evalúa la capacidad para dirigir y guiar las actividades propuestas encaminadas al éxito, así mismo debe

desarrollar una sensibilidad apropiada para poder cumplir con las necesidades de alguien más, que en este caso es la comunidad educativa.

Por otra parte, el líder directivo debe poseer una capacidad de gestión, capaz de encaminar la escuela a los logros educativos; también debe influir apropiadamente en la manera de pensar y actuar de los miembros pertenecientes a ella.

Ya en las competencias pedagógicas, el liderazgo directivo se rige a partir de dos ejes: los campos del saber objeto de la reflexión pedagógica (currículo, didáctica y evaluación) y la reflexión en su dimensión temporal como procesos (planeación, implementación, seguimiento) (Ministerio de Educación Nacional, 2012, p.16). Se puede señalar que, para esta competencia, el líder debe desarrollar e implementar soluciones a las problemáticas presentadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje de estudiantes y docentes.

Por último, en las competencias disciplinares se busca que el líder directivo posea un amplio conocimiento temático de las áreas que involucran su trabajo o labor, como son la gestión administrativa, financiera, directiva y de comunidad, básicas para el éxito y crecimiento de su claustro educativo.

4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

En la actualidad, los colegios se ven sujetos a diferentes requerimientos sociales y políticos en cuanto a la formación de estudiantes concierne; por ende, estas instituciones escolares necesitan un rector que conozca sobre administración, que tenga buenas bases en pedagogía y que su personalidad le permita integrar a toda la comunidad educativa en un mismo fin, alcanzar la excelencia académica en la formación de los niños y jóvenes.

Así mismo el estilo de liderazgo ejercido por el director en la escuela será de mucha importancia tal y como afirman Pont, Nusche y Moorman, (2009) los cuales dicen que

“los líderes escolares pueden contribuir a que los alumnos aprendan más al moldear condiciones en las que se enseña y se aprende” (p.18).

Para poder realizar este cambio los líderes escolares deben ejercer un tipo de liderazgo llamativo ante la comunidad educativa, que conlleve a un trabajo en equipo y bajo una misma dirección, que facilite los espacios para el crecimiento y la formación integral como lo es el cumplimiento de las metas y logros propuestos al inicio lectivo del año escolar.

Por tal motivo, en la gestión directiva, el rector puede ejercer diferentes estilos de liderazgo, los cuales pueden variar dependiendo de la formación profesional, ética y humana de la persona que ejerza como líder y del contexto en el cual se encuentre la institución educativa.

Al respecto Fuentes, (2011) opina que “los estilos de liderazgo se refieren a los tipos de conducta de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización, y los personales, en el logro de alguna meta u objetivo” (p.27). Así mismo, Branson, (2010) afirma que “un determinado líder no tiene que ser igual que otros líderes para ser considerado como auténtico líder por sus seguidores; pero debe ser coherente, de comportamiento predecible y, en todo caso, digno de confianza”. (p. 63)

Según los anteriores autores la autenticidad cobra un papel relevante en la conducción de las instituciones educativas y en el dinamismo institucional, es así, como los verdaderos líderes son originales al demostrar su propio estilo y su propia identidad, propiciando acciones de cambio y mejoramiento dentro del claustro educativo.

De igual manera es importante entender y conocer las diferentes capacidades de un líder para poder ejercer un estilo de liderazgo como tal/ a esto Evans, (2015) referenciando a Jabif, Acosta y Braslavsky, (2004) afirma que:

El líder debe integrar las necesidades personales, con las grupales y las institucionales, y ubicarse en el marco legal y normativo de los diferentes niveles del sector y de la jurisdicción geográfica. Debe servir de enlace al interior de su institución y con su entorno, estableciendo relaciones y acuerdos con padres y madres de familia, organizaciones de la comunidad, instituciones públicas y privadas, con todas sin perder la identidad institucional y estar siempre abierto a las propuestas que vienen de afuera y enriquecen la dinámica escolar. (p.106)

Así mismo, dentro del sistema educativo existen diferentes formas de llevar a cabo la dirección del centro escolar, estos estilos se ven diferenciados por pautas o características que les hacen únicas y en algunos casos más viables para el manejo de centros educativos.

Es importante recordar que sea cual sea el estilo de liderazgo que ejecute el director dentro de la institución educativa este debe cumplir con una serie de competencias en la gestión, además debe promover los procesos que mejoran la formación de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza y la convivencia en la comunidad escolar.

Por tal motivo surgen tres opciones de estilos de liderazgo, que se establecen según las competencias básicas requeridas establecidas anteriormente, estos estilos de liderazgo son: el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido y el liderazgo moral. El primero se centra en organizar la institución educativa desde una perspectiva pedagógica, que a su vez coadyuvare a mejorar los resultados de los estudiantes en cuanto aprendizajes se refiere. A partir de esta concepción, Freire y Miranda, (2014) establecen que:

Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados;

se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. (p.13)

Este estilo le permite al rector, establecer una coherencia entre las prácticas pedagógicas planteadas en el proyecto educativo institucional (PEI) y el trabajo llevado a cabo por los docentes dentro de las aulas de clase, para poder llevar a cabo el cumplimiento de las metas propuestas por este, en cuanto a la parte académica se refiere.

El segundo estilo de liderazgo hace referencia a la preparación de la planta docente para poder ejercer funciones múltiples de liderazgo, lo cual posibilita la unión del centro escolar para configurar un buen proceso de aprendizaje, a raíz de esto Triviños, (2013) afirma que “el liderazgo distribuido cambia su influencia desde la cúspide jerárquica organizacional hacia los equipos de trabajo y hacia los docentes” (p.51). Así mismo, Triviños, (2013) referenciando a Harris, (2009) expresa que “las prácticas de liderazgo distribuido se caracterizan como una forma de liderazgo colectivo en la que los docentes desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo conjunto”. (p.51)

Este tipo de liderazgo requiere de una ejercitación en materia colectiva, es decir, el trabajo en equipo o también llamado trabajo colaborativo juega un papel preponderante en el ambiente escolar, toda vez que este tipo de prácticas permiten la complementación de los docentes en sus ámbitos laborales y a su vez respaldan el aprendizaje significativo y de valores en la comunidad educativa. Por otra parte, le permiten al rector liberarse de gran parte de la carga laboral, permitiendo llevar a cabo otras actividades que benefician la institución educativa en pro de la excelencia académica.

Por último, el liderazgo moral se centra hacia el servicio y no hacia el poder y control; busca la transformación del ser humano con la adquisición de valores como la

responsabilidad, la honestidad, entre otros. Por otra parte, este tipo de liderazgo debe tener una visión clara de la sociedad que se desea crear y de algunas de las estrategias que ayudarán a lograrla, y en base a esta visión y a estas estrategias, luchar activamente para construir una sociedad mejor. Este tipo de liderazgo toma muy en cuenta el entorno y el cambio que se vive en la actualidad.

Otros estilos de liderazgo en la gestión directiva se encuentran resumidos en la siguiente tabla; estos son:

Tabla 1. Estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Concepto	Características
Liderazgo transformacional	Proceso común del líder, en el cual se motiva y se empuja a los miembros de la institución educativa para avanzar a un nivel más alto de la moral.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación más humana con los docentes, directivos docentes y estudiantes. • La comunidad educativa aporta ideas y mejoras convenientes al líder de la escuela. • El director orienta a los docentes y directivos docentes hacia el logro de objetivos y metas.
Liderazgo transaccional	Es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el trabajador ofrece sus servicios para obtener algunos beneficios a cambio. En otras palabras los docentes y directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Política de premios. • El liderazgo está basado en la gratificación. • El trabajador es imprescindible para el funcionamiento de la institución.

Estilo de liderazgo	Concepto	Características
	docentes llevan a cabo todo lo solicitado por el rector y a su vez este define logros y estructuras claras para ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un compromiso entre el líder y los miembros de la institución.
Liderazgo autocrático	Es un tipo de liderazgo basado en la autoridad, es decir, el rector es el que gobierna y manda al grupo, para lograr un desarrollo óptimo y excelente de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El rector toma todas las decisiones y es dueño de la información. • Administra premios y castigos. • Fija objetivos y metas a cumplir. • No delega responsabilidades a los trabajadores de la institución educativa.
Liderazgo democrático	Es aquel estilo que genera un trabajo colectivo entre los miembros de la institución, garantizando la participación de cada uno de ellos y el diálogo como principal herramienta, para llegar acuerdos o consensos.	<ul style="list-style-type: none"> • El rector ofrece ayuda y orientación a los docentes y directivos docentes. • Delega tareas en los miembros de la comunidad educativa. • Tiene confianza en los miembros de la escuela.
	Es un estilo de liderazgo el cual se encuentra definido por Barreto (2012) como “un	<ul style="list-style-type: none"> • Posee buena comunicación y relación

Estilo de liderazgo	Concepto	Características
Liderazgo eficaz	liderazgo de trabajo en equipo, comunicación fluida, toma de decisiones participativa y alta motivación hacia el logro de resultados específicos que propendan por una educación de cada vez mejor calidad” (p.33).	<ul style="list-style-type: none"> • con los miembros de la comunidad educativa. • Delega responsabilidades. • Es fundamental el trabajo en equipo para consecución de logros y objetivos.
Liderazgo instruccional	Es un liderazgo dinámico, que contribuye a un ambiente positivo, de buenas relaciones interpersonales que favorecen la adquisición del aprendizaje y que a su vez generan un cambio en la conducta de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un líder que genera cambios considerables a partir de nuevas ideas con la intención de mejorar la calidad educativa. • El rector es una persona coherente, responsable, visionaria y comprometida.
Liderazgo carismático	Es aquel que posee características y cualidades personales extraordinarias, que mezcladas con su sabiduría lo hacen ser una persona muy querida entre los miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • El rector se caracteriza por ser una persona amable, respetuosa, servicial con toda la comunidad educativa. • Posee buena comunicación.

Estilo de liderazgo	Concepto	Características
Liderazgo liberal	No se centra en el poder y la subordinación, por el contrario, dan mucha independencia a sus miembros, dejando en muchas ocasiones que estos hagan su voluntad; a raíz de esto no existe un objetivo claro y preciso.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un líder que poco interviene en las decisiones. • No se interesa por la institución educativa y tiene poco responsabilidad con ella.
Liderazgo técnico	Es un estilo basado en la autoridad, ya que posee el control de todos los procesos ocurridos en la institución, desde la planificación hasta la toma de decisiones. Tiene conocimiento en las técnicas de organización y se centra en las funciones directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Posee velocidad para la toma de decisiones. • Tiene un amplio conocimiento de los temas a trabajar. • El rector es una persona admirada y respetada.
Liderazgo simbolico	Es aquel estilo que se basa en el desarrollo de actividades (Acción) por parte del rector, para despertar en sus seguidores una confianza que se vea reflejado en la institución educativa de manera positiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en el ejemplo como mecanismo de trabajo y motivación.

Estilo de liderazgo	Concepto	Características
Liderazgo cultural	Es un estilo basado en la manifestación de los valores compartidos, de las creencias, de las asunciones escondidas que moldean la forma en cómo el trabajo se hace y cómo las decisiones se toman.	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la confianza y el respeto entre los miembros de la comunidad educativa. • El rector orienta y ejemplifica las tareas a llevar a cabo por parte de la comunidad educativa.

Fuente: El autor

4.4 LA RELACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO CON LA CALIDAD EDUCATIVA

Cuando hablamos de calidad educativa se hace referencia a una serie de requerimientos que las instituciones deben llevar a cabo para una excelente formación ética y humana de sus estudiantes. A partir de esto Ferreras, Rubio y Herrero, (1999) establecen que:

La educación de calidad tiene componentes específicos como: relación y convivencia entre el profesorado y alumnado; organización del centro; coordinación de los equipos directivos y docentes; metodología enseñanza-aprendizaje; y sistemas de evaluación. Lo anterior se traduce en términos de gestión de personal, satisfacción del cliente, estrategia y planificación, procesos, etc. (p.354)

Esto quiere decir, que para que exista una educación de calidad las instituciones educativas deben configurar un sistema educativo sólido en el cual su currículo se adapte al entorno en el cual se encuentre inmerso. Otro aspecto importante es la planta de personal docente la cual debe estar comprometida e identificada con los objetivos y metas trazadas por la institución. Así mismo se debe lograr el fortalecimiento institucional de los centros educativos, la determinación de competencias y responsabilidades de los

distintos estamentos de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

A partir de esto, el concepto de calidad educativa se puede definir desde diferentes perspectivas o normas que varían de acuerdo a los intereses del plantel educativo y de la educación en general. Por tal motivo Casanova, (2012) lo define como:

Un momento que pasa por la consecución de un diseño curricular que ofrezca respuestas válidas a los estudiantes: para su vida y para su sociedad. Si esa deseada calidad no se traslada a un currículum apropiado, se queda en una mera declaración de buenas intenciones (demasiado frecuentes, por otra parte, como ya apuntamos). (p.9)

A raíz de esto se establece que para que la educación sea de calidad debe existir una coherencia entre lo planteado en el currículo, los docentes y directivos docentes y el servicio que presta el centro escolar a la comunidad. Así mismo, debe existir una coherencia entre el modelo educativo institucional y las prácticas de valores y principios institucionales que se enmarcaron en el Proyecto Educativo Institucional.

Por ende, dentro de las instituciones educativas el rector como persona sabia, crítica y pensante es el encargado de dirigir y guiar la comunidad educativa hacia el camino del éxito, que en este caso será la calidad educativa. A partir de esto, un líder directivo juega un papel fundamental para mejorar la calidad de su institución educativa a través de sus prácticas, modales y expresiones ya que de este modelo depende el aprendizaje de los estudiantes.

Lo planteado anteriormente se ha comprobado en diferentes investigaciones como “la de Garay, (2008) el cual concluye que el liderazgo explica el 11% de la varianza en la eficacia escolar, debido a la distinta configuración y competencias que tiene en Chile” (Bolívar, 2010, p.17). Así mismo Bolívar referenciando a Volante, (2008) concluye “que

en las organizaciones en que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible esperar logros académicos superiores y mayores expectativas respecto a los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos". (p.18)

Por último, las habilidades humanísticas del director de la escuela son las que más inciden en la calidad educativa de las instituciones, ya que involucran acciones encaminadas al manejo del conflicto, la integración de equipos de trabajo y la solución de problemas, y esto hace que el liderazgo directivo se encuentre vinculado al aprendizaje de los estudiantes y por tanto a la calidad educativa del plantel.

4.5 LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN DIRECTIVOS DOCENTES

Para iniciar, es importante recalcar que la evaluación consiste en un proceso sistemático, mediante el cual se obtiene una información acerca de un aspecto determinado para poder emitir un juicio de valor respecto a una situación determinada.

En Colombia los directivos docentes o líderes directivos deben afrontar una evaluación de desempeño laboral la cual se realiza de manera anual. Esta evaluación consiste en "la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión". (Ministerio de Educación Nacional, 2007, p. 1)

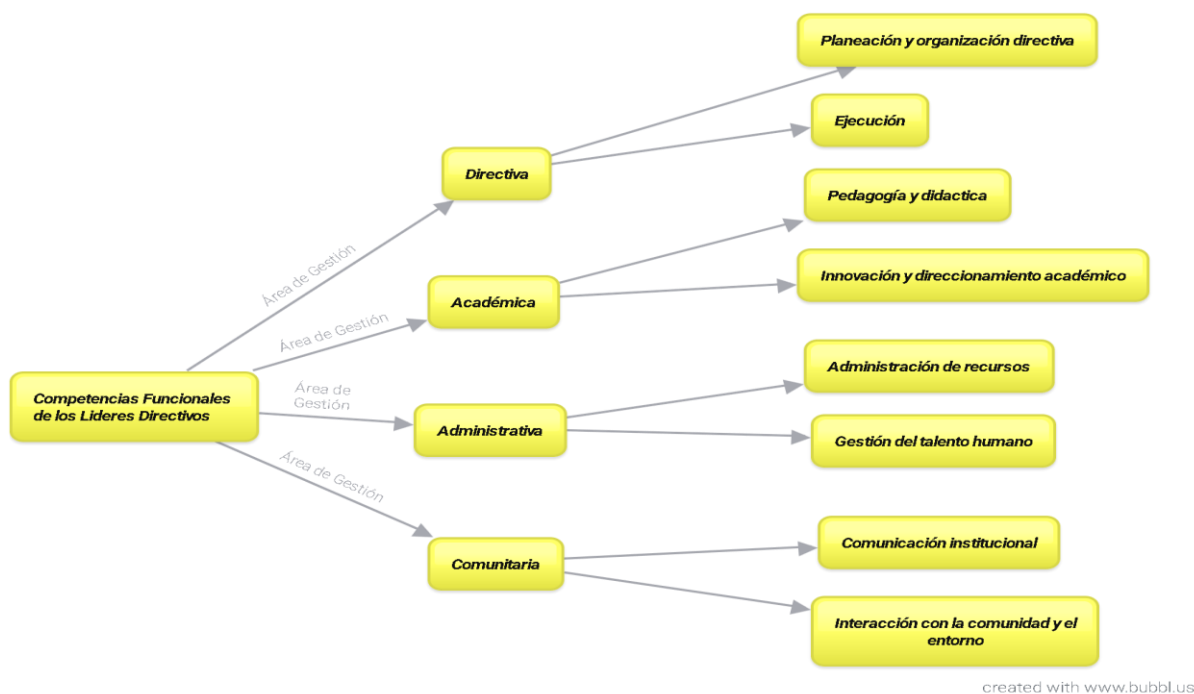
Por otra parte, esta evaluación es un proceso que se realiza de manera permanente y constante, que a su vez le permite a la comunidad educativa y sociedad, verificar el quehacer profesional del líder directivo, identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento, mediante la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales. Es muy importante recordar que el rector es evaluado por un superior jerárquico, el cual se encuentra nombrado de acuerdo a la organización del ente territorial al cual pertenezca.

De esta manera, en la evaluación del directivo docente se tienen en cuenta las competencias funcionales y comportamentales, la primera corresponde a las responsabilidades específicas del cargo, que en este caso será el de rector.

Allí los líderes directivos tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar, es decir, son los encargados de realizar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Así mismo, el rector debe orientar a la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) hacia el logro de las metas colectivas, es decir, debe establecer metas y logros claros para unificar a la comunidad educativa bajo un mismo propósito.

Las competencias funcionales se dividen de acuerdo al área de gestión. En el siguiente cuadro se encuentran las competencias de los líderes directivos.

Figura 2. Competencias líderes directivos de acuerdo al área de gestión



Fuente: El autor

En las competencias funcionales podemos ubicar cuatro áreas de gestión, la primera de ellas es el área directiva, allí se encuentran dos competencias, las cuales son: planeación y organización, directiva y ejecución; la primera consiste en la capacidad de guiar y orientar a la escuela de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI), mientras que la segunda hace referencia a la capacidad para desarrollar y llevar a cabo los proyectos establecidos en el PEI.

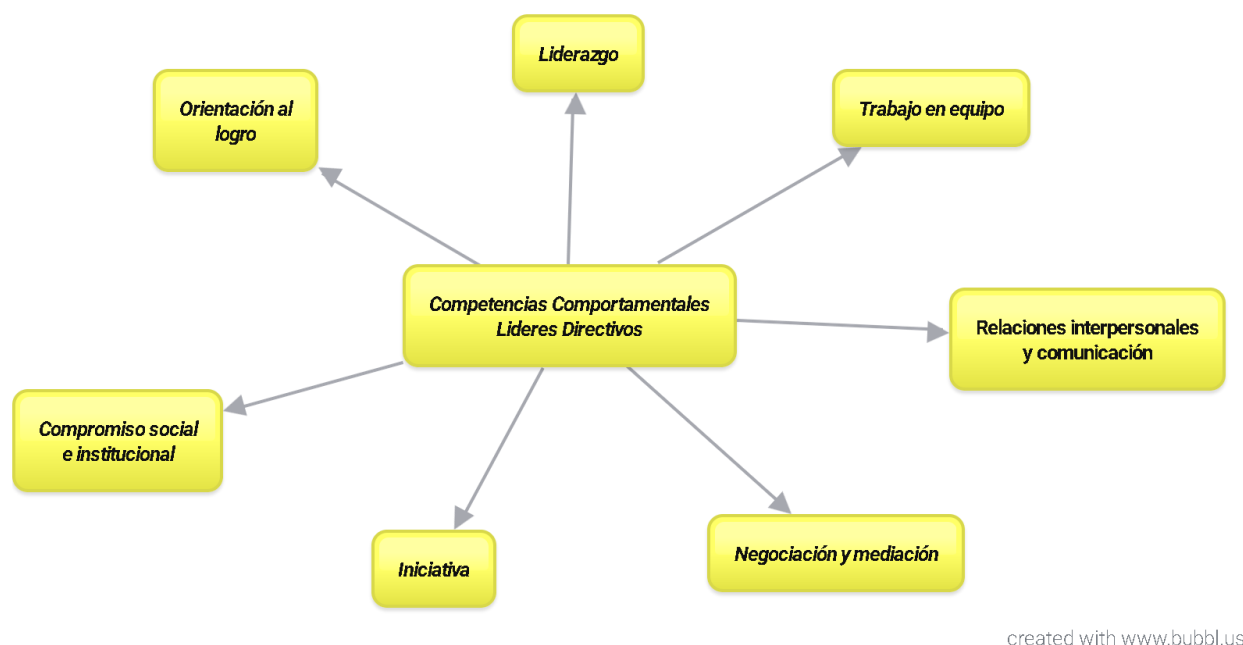
La segunda área de gestión es la académica, esta abarca otras dos competencias fundamentales en el funcionamiento de la institución educativas, las cuales son, la pedagogía y didáctica la cual consiste en la “capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes” (MEN, inventario de competencias, p.2) y la innovación y direccionamiento académico que consiste en la capacidad del rector en replantear los planes de mejoramiento con miras al mejoramiento académico institucional el cual se mide por las distintas evaluaciones presentadas por los estudiantes.

La siguiente área de gestión es la administrativa, allí encontramos las competencias en administración de recursos y gestión del talento humano, estas consisten en la capacidad de hacer uso eficiente de los recursos de la institución y la organización y coordinación del talento humano (docentes, directivos docentes, padres de familia, entre otros) respectivamente, en busca del beneficio educativo de la comunidad educativa en general.

Por último, se encuentra el área de gestión comunitaria con las competencias basadas en la comunicación institucional, que busca mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. La otra competencia de esta área es la interacción con la comunidad y el entorno la cual tiene como objetivo responder a las necesidades comunitarias en la cual se encuentra la institución educativa.

Siguiente a las competencias funcionales se encuentran las comportamentales; estas se refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que los rectores cumplen sus funciones. Las competencias comportamentales son las siguientes:

Figura 3. Competencias comportamentales de un líder directivo



Fuente: El autor

La primera competencia comportamental es la del liderazgo, que se define como la capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa bajo un mismo horizonte institucional. Otra competencia comportamental es la de relaciones interpersonales y comunicación, en esta el líder debe desarrollar la capacidad de comunicarse de manera respetuosa y responsable con las personas que pertenecen a la institución educativa.

Por otro lado, se encuentra la competencia de trabajo en equipo que busca la capacidad para trabajar de manera colectiva con las demás personas estableciendo lazos de confianza entre ellos. Otra competencia que encontramos allí es la de negociación y

mediación, que se encuentra definida como la capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos pertenecientes al plantel educativo.

La competencia de compromiso social e institucional desarrolla la capacidad para asumir responsabilidades con la institución educativa en el cual no se deben interponer intereses o necesidades personales.

En cambio, la competencia de iniciativa desarrolla la capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades que trae consigo la dirección de una institución educativa. Por último, la competencia de orientación al logro busca un comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares que mejoren la calidad educativa del centro escolar.

Para concluir, estas competencias le permiten al rector ejercer una mejor labor en su cargo, ya que ellas permiten una visualización, valoración y análisis de las habilidades que este debe desarrollar, para realizar una bioingeniería personal y guiar a la institución al éxito y a un mejoramiento gradual que propenda por el desarrollo educativo de la misma.

4.6 EL LIDERAZGO EN LAS NORMAS ESTATALES

El liderazgo directivo en Colombia es un tema que en la actualidad genera discusión entre el público interesado en mejorar la calidad educativa de nuestro país. Por tal motivo y para contribuir al mejoramiento de la educación en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), expidió la Resolución No. 09317 del 06 de Mayo de 2016, en la cual se establecen unas funciones y directrices claras para un mejor desempeño del directivo docente (Rector) en la escuela.

Con esta resolución el MEN busca consagrar un manual de funciones donde se establezcan requerimientos como son los conocimientos necesarios, la experiencia y las competencias que ayuden a que la labor del director sea eficiente contribuyendo a la formación integral y al aprendizaje de sus estudiantes.

De esta manera se resalta que el perfil de un director debe cumplir con un propósito principal el cual es ejercer la dirección, orientación, administración y coordinación de la comunidad educativa a su cargo, con un objetivo claro, que es avanzar hacia una calidad educativa mediante una excelente formación ética y humana de sus estudiantes.

Por otra parte, las funciones del director se deben centrar en el cumplimiento de normas ya establecidas con anterioridad en la Ley 715 de 2001 y el Decreto 1075 de 2015. En el siguiente esquema se establecen las funciones principales que debe cumplir el rector en la institución educativa:

Figura 4. Funciones principales del directivo docente (Rector)



created with www.bubbl.us

Fuente: El autor

Así mismo, existen funciones accesorias que guardan cierta diferencia con las principales, estas más que todo se relacionan con el área de gestión y las competencias. Entre las funciones más sobresalientes en el área directiva encontramos la de fortalecer los espacios que favorezcan el trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia para guiar a la institución y a los estudiantes a los fines pedagógicos y académicos propuestos en la institución educativa.

Así mismo el director debe liderar el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito que plantea el PEI; otra función importante es la de establecer relaciones con las diferentes instituciones orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas, también se debe considerar las necesidades del entorno en la formulación del plan anual, considerando la institución como parte integral del entorno.

Ya en el área académica encontramos funciones que van desde promover el desarrollo de estrategias pedagógicas que articulen diferentes áreas, grados y niveles, hasta garantizar el seguimiento académico de los estudiantes, teniendo en cuenta la pertinencia de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación y la asistencia, favoreciendo la estimulación de mecanismos de innovación pedagógica que permitan acciones de mejoramiento constantes en los procesos académicos de la institución.

Del mismo modo en el área administrativa y financiera, el rector debe asegurarse de mantener en buenas condiciones la infraestructura de la institución, para poder llevar a cabo el desarrollo normal del proceso educativo que se da dentro de las instalaciones de esta. También debe asegurar la dotación de materiales que permitan una adecuada prestación de los servicios educativos a la comunidad en general, así mismo debe focalizar el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la

calidad académica de los estudiantes y de diseñar una estrategia de innovación para mejorar y fortalecer la labor docente y administrativa.

Por último, en el área comunitaria el rector debe cumplir con funciones como la de garantizar el uso de los espacios creados en la institución para gestionar la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, debe diseñar estrategias para conocer a los estudiantes y a sus familias, y liderar la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI, entre otras.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue de tipo descriptiva mixta o multiparadigmática, debido a que involucró el paradigma positivista y el paradigma constructivista o interpretativo. Este tipo de investigación permitió responder incógnitas que bajo un solo paradigma no se pueden solucionar como tal. A partir de esto, Pole (2009), afirma que: “la investigación con metodologías mixtas puede proveer inferencias más sólidas porque los datos son observados desde múltiples perspectivas. Un método puede proveer mayor profundidad, el otro mayor aliento, y juntos confirmarse o complementarse.” (p.5).

Por consiguiente, la investigación se dice que también fue de tipo constructivista o interpretativo porque se propuso identificar y describir el estilo de liderazgo presente en el rector de la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga, que determinó cómo incidió en la calidad educativa del plantel.

A su vez, buscó conocer la perspectiva acerca del trabajo realizado por el rector mediante una serie de entrevistas que permitieron establecer una mirada asertiva acerca de los estilos de liderazgo presentes en las instituciones educativas en la actualidad.

Por otra parte, se utilizó el paradigma positivista o cuantitativo, que interpretó las encuestas aplicadas, cuyo propósito fue identificar el estilo de liderazgo utilizado por el rector mediante las prácticas educativas ejecutadas por éste, en la institución.

Por lo tanto, se complementaron ambos paradigmas, que permitieron ejecutar variaciones en el presente trabajo investigativo, que posibilitaron obtener un análisis más completo del objeto de estudio, que para esta investigación son los estilos de liderazgo, con la firme intención de mejorar la calidad educativa de las instituciones.

5.2 PARTICIPANTES

Para el desarrollo de la investigación sobre estilos de liderazgo en la gestión directiva se estudió la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, la cual se encuentra ubicada en la calle 9 del barrio la Esperanza de dicha localidad y que pertenece al núcleo educativo del Espinal, Tolima.

Por tal motivo se tuvo en cuenta como población objeto de estudio a los 58 docentes, 3 directivos docentes y 50 estudiantes de dicha institución. Los profesores y directivos docentes para identificar el tipo de liderazgo ejercido por el director mediante las prácticas ejecutadas por este y los distintos comportamientos que hacen parte de su labor diaria. Los estudiantes para captar la percepción que ellos tienen sobre la calidad educativa de la institución y el liderazgo ejercido por el rector.

Así mismo, los participantes de la presente investigación se seleccionaron de manera no probabilista. En el caso de los estudiantes estos se seleccionaron de manera intencionada debido a una clara intención por parte del investigador en contar con los alumnos que poseen mayor información sobre el tema a investigar y que tienen procesos de razonamiento más lógicos. Por el motivo descrito anteriormente, la muestra estudiantil del presente trabajo, serán los jóvenes de grado 10° y 11° de dicha institución. A continuación, en la tabla 2 se esboza detalladamente los participantes de la presente investigación.

Tabla 2. Institución Educativa objeto de investigación

INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA SAN LUIS GONZAGA, CHICORAL – TOLIMA													
Rector: Saúl Barreto Bermúdez													
Cargos	Sede Central		Sede Antonio Caicedo Torres		Sede ICCE		Sede Niñas Chicoral		Sede Justo Guzmán Olaya		Total		
	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	Total	Muestra	
Docentes	32	32	5	5	5	5	8	8	8	8	58	58	
Estudiantes	719	50	103	0	134	0	249	0	277	0	1482	50	
Directivos docentes	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	3	3	

Fuente: El autor

5.3 LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos de la presente investigación, se utilizaron las técnicas de los paradigmas cualitativos y cuantitativos, que permitieron abordar el objeto de investigación desde diferentes perspectivas de estudio. Estas técnicas varían de acuerdo al objetivo y objeto del proyecto de investigación, por tal motivo se utilizó las siguientes:

Cuestionarios tipo Likert a los componentes de la institución educativa, a través de los que se pudo establecer el pensamiento y percepción que estos tienen acerca del trabajo del director dentro del plantel educativo. A continuación, en las tablas 2 y 3, se relacionan las preguntas de las encuestas de acuerdo a los objetivos planteados por la investigación.

Tabla 3. Relación preguntas encuesta informativa para docentes y directivos docentes de acuerdo a los objetivos planteados.

Objetivos	Preguntas
1. Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en las instituciones educativas en la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa.	1 – 3 – 6 – 12 – 13 – 17 – 19
2. Identificar cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en la generación de un buen desempeño institucional y personal en las instituciones educativas.	2 – 4 – 9 – 11 – 14 – 15 – 18
3. Interpretar los pensamientos o ideas que tienen los profesores y directivos docentes acerca del trabajo realizado por el rector de la institución educativa a la que pertenecen.	5 – 7 – 8 – 10 – 16 – 20

Fuente: El autor

Tabla 4. Relación preguntas encuesta informativa para estudiantes de grado 10° y 11° de acuerdo a los objetivos planteados.

Objetivos	Preguntas
1. Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en las instituciones educativas en la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa.	1 – 2 – 7 – 8 – 13 – 17 – 19
2. Identificar cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en la generación de un buen desempeño institucional y personal en las instituciones educativas.	3 – 4 – 9 – 10 – 15 – 18 – 20
3. Interpretar los pensamientos o ideas que tienen los estudiantes de grado 10° y 11°	5 – 6 – 11 – 12 – 14 – 16

Objetivos	Preguntas
acerca del trabajo realizado por el rector de la institución educativa a la que pertenecen.	

Fuente: El autor

Se practicaron entrevistas estructuradas a diferentes miembros del plantel educativo con el objetivo de conocer aspectos del liderazgo ejercido por el director de manera específica. Estas entrevistas contaron con preguntas abiertas que permitieron tener una percepción general del trabajo del rector en la institución.

Se llevó a cabo un diario de campo con información detallada, que verifiqué y corroboré datos relevantes acerca del objeto de estudio.

5.4 PROCEDIMIENTOS O FASES

5.4.1 Fase de Introducción. En esta primera fase, se llevó a cabo una visita a la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga como objeto de estudio. Posteriormente se realizó una entrevista al rector para darle a conocer el propósito de la investigación y solicitar el debido permiso para realizar el proyecto investigativo en este lugar. En las distintas visitas realizadas, se buscó conocer el contexto y entorno de la institución educativa mediante la técnica de la observación e indagación.

5.4.2 Fase Exploratoria. En esta fase, se aplicaron los distintos instrumentos de investigación, los cuales van desde encuestas tipo Likert y entrevistas a los docentes y directivos docentes donde se indagó la percepción que tienen del estilo de liderazgo que posee el rector de la institución educativa en cuestión. También se llevaron a cabo encuestas a los estudiantes seleccionados como muestra de la investigación.

Al mismo tiempo se diligenció un diario de campo con el registro de todo lo observado referente al objeto de estudio. Por último, se realizaron entrevistas a diferentes componentes de la parte directiva y administrativa de la institución educativa.

5.4.3 Fase Final. En esta fase se procesó la información recolectada en las distintas encuestas mediante porcentajes, tablas y gráficos. Así mismo se realizó un análisis del producto generado por las entrevistas y diario de campo trabajados en el presente proyecto.

Finalmente, se redactó un documento con los hallazgos encontrados en la investigación. A partir de los hallazgos en términos de fortalezas y debilidades en cuanto al uso de un determinado estilo de liderazgo, se planteó el estilo de liderazgo más eficaz a la hora de dirigir una institución educativa en busca de una buena calidad en términos de educación. Para concluir, con toda la información recolectada, se realizó un informe final que fue generador de nuevos conocimientos y de nuevos aportes a la teoría de estilos de liderazgo que se maneja en la actualidad.

6. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA (INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS)

Con la intención de identificar que estilo de liderazgo es más eficaz a la hora de generar buenos resultados dentro de una institución educativa y que conlleven a mejorar la calidad de la misma, se llevó a cabo esta investigación en la institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga del corregimiento de Chicoral, Jurisdicción de Espinal.

En la presente investigación se aplicaron distintos instrumentos de recolección de datos como la encuesta tipo Likert, la entrevista y el diario de campo, para poder tener una mirada de la variable de estudio desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa a la vez.

Es importante aclarar que el director del recinto educativo debe tener en cuenta el entorno en la cual se encuentra la institución educativa, para poder ejercer un estilo de liderazgo como tal que se acople y se asemeje a los requerimientos y objetivos de la comunidad

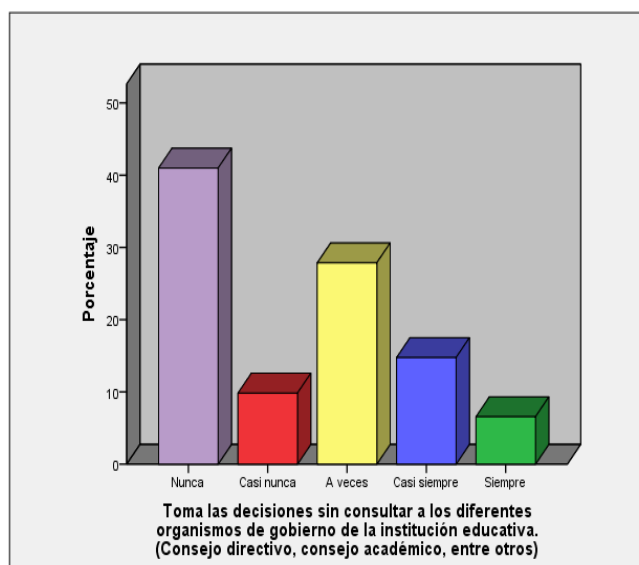
Por otra parte, el director es libre de ejercer el estilo de liderazgo que el considere necesario para poder obtener buenos resultados que traigan consigo la calidad educativa del plantel educativo. Así mismo el trabajo del director se ha visto modificado por el transcurrir de la época y los cambios que trae consigo.

Para terminar, el análisis, la interpretación y la discusión de los resultados se realizarán de manera coherente de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, las variables de estudio y los instrumentos utilizados como recolección de datos (encuestas, la entrevista y el diario de campo).

6.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EJERCIDAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

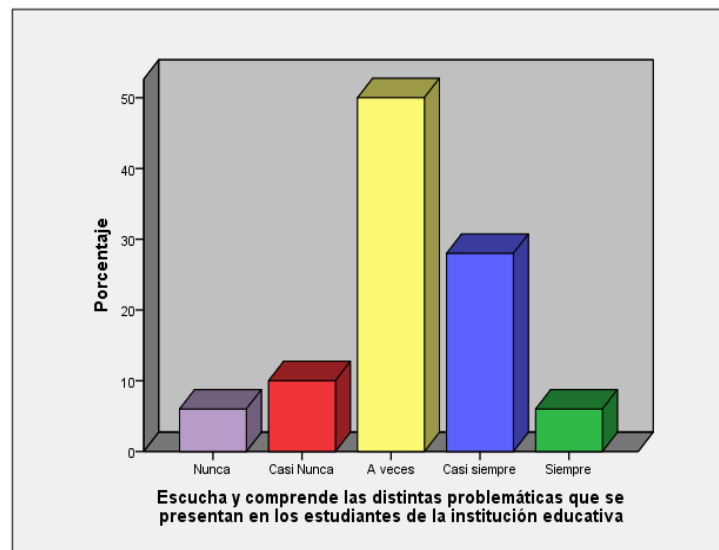
Para dar solución a este objetivo, tomamos como referencia las preguntas 1, 3, 6, 12, 13, 17, 19, de la encuesta formulada a docentes y directivos docentes de la institución educativa técnica san Luis Gonzaga y las preguntas 1, 2, 7, 8, 13, 17, 19 de la encuesta formulada a estudiantes de grado 10° y 11° de dicha institución. En estas preguntas se pidió a cada docente y estudiante perteneciente al plantel educativo que seleccionara el ítem que más se asemejara a su criterio a y lo vivido y observado en la labor del rector en la institución educativa. A partir de esto, encontramos los siguientes resultados:

Figura 5. Toma de decisiones sin consultar a los diferentes organismos de gobierno de la Institución Educativa. (Consejo directivo, consejo académico, entre otros)



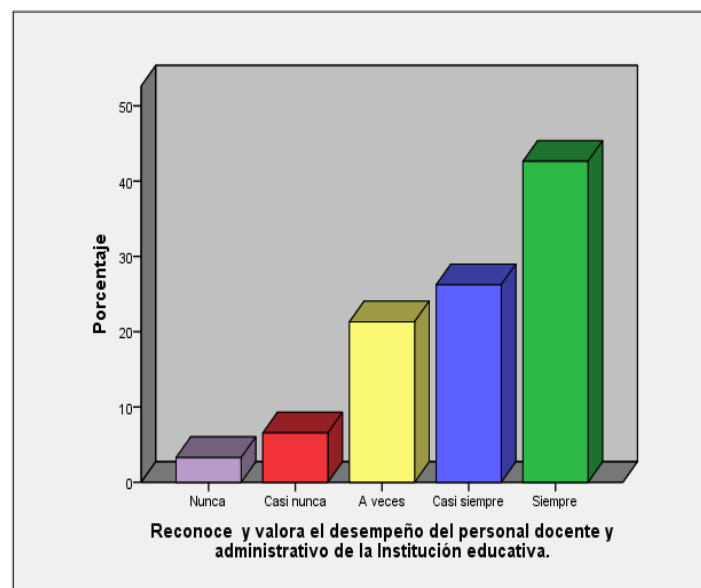
Fuente: El autor

Figura 6. Escucha y comprende las distintas problemáticas que presentan en los estudiantes de la Institución Educativa



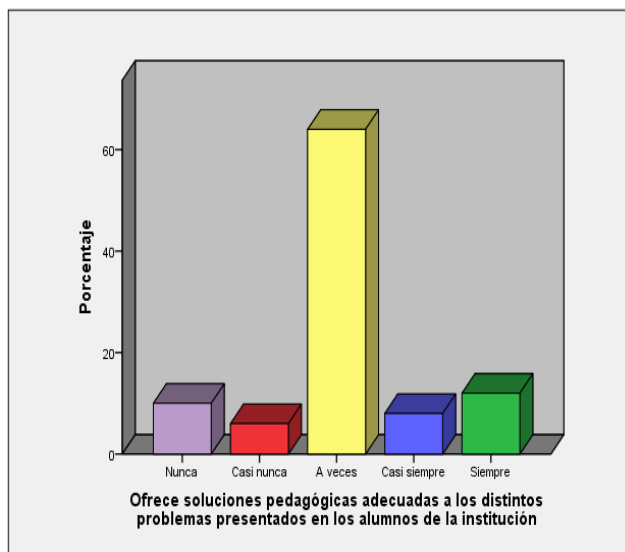
Fuente: El autor

Figura 7. Reconoce y valora el desempeño del personal docente y administrativo de la Institución Educativa



Fuente: El autor

Figura 8. Ofrece soluciones pedagógicas adecuadas a los distintos problemas presentados en los alumnos de la Institución



Fuente: El autor

En estas preguntas se puede observar que el 41% de los docentes y directivos docentes encuestados consideran que el rector nunca toma las decisiones sin consultar a los diferentes organismos de gobierno que hacen parte de una institución educativa. Por otra parte se observa que el 27,9% de los 61 docentes encuestados ven que el rector en algunas ocasiones toma decisiones sin previa consulta de los diferentes entes que componen la institución educativa. (Ver figura 5). Ya en la encuesta de los estudiantes, el 50% de ellos creen o ven que el rector algunas veces los escucha y los comprende ante una situación o problema presentada dentro de la institución educativa o fuera de ella, así mismo un 28% de los alumnos opinan que casi siempre los escucha ante una problemática y por el contrario un 16% dicen que nunca o casi nunca los escucha. (Ver figura 6)

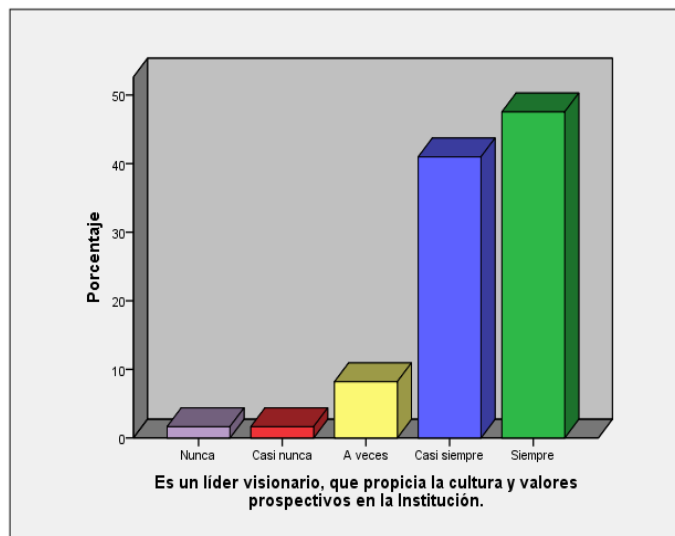
También podemos observar que en un alto porcentaje como lo son el 42,6% (Siempre) y el 26,2% (Casi siempre) consideran que el rector sí reconoce y valora el desempeño de los docentes y directivos docentes que hacen parte de la institución educativa,

promoviendo la creación de lazos que conlleven a mejorar la calidad educativa del claustro educativo. (Ver figura 7)

Por otra parte, en la encuesta a estudiantes, el 64% concluyó que en contadas ocasiones el director del plantel educativo ofrece soluciones pedagógicas adecuadas a las distintas problemáticas presentadas en los alumnos de esta institución, solo un 20% ven que siempre o casi siempre ofrece las soluciones adecuadas y un 16% ve exactamente lo contrario. (Ver figura 8)

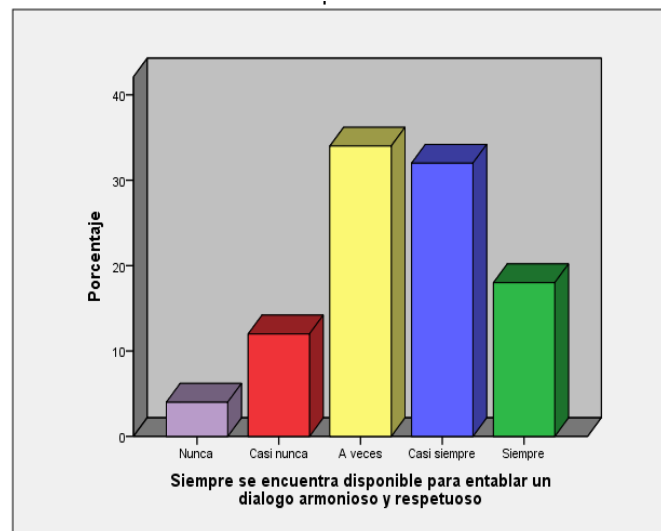
En la pregunta 6 de la encuesta a docentes se observó que la mayoría de ellos, consideran que siempre o casi siempre el rector de la institución es una persona visionaria que proyecta un mejor centro educativo en el futuro; además propicia en los docentes distintos valores que promueven la unión y el trabajo en equipo mediante la creación de una cultura de estudio e investigación que beneficie tanto a docentes y a estudiantes. (Ver figura 9). Ya en la pregunta 7 de la encuesta aplicada a estudiantes, estos en un 50% respondieron que siempre o casi siempre se encuentra disponible para entablar un diálogo respetuoso y armonioso con ellos, también se puede resaltar que el 16% observo que nunca o casi nunca se encuentra disponible para entablar una conversación y el 34% opino que a veces si se encuentra dispuesto y a veces no. (Ver figura 10)

Figura 9. Es un líder visionario, que propicia la cultura y valores prospectivos en la Institución



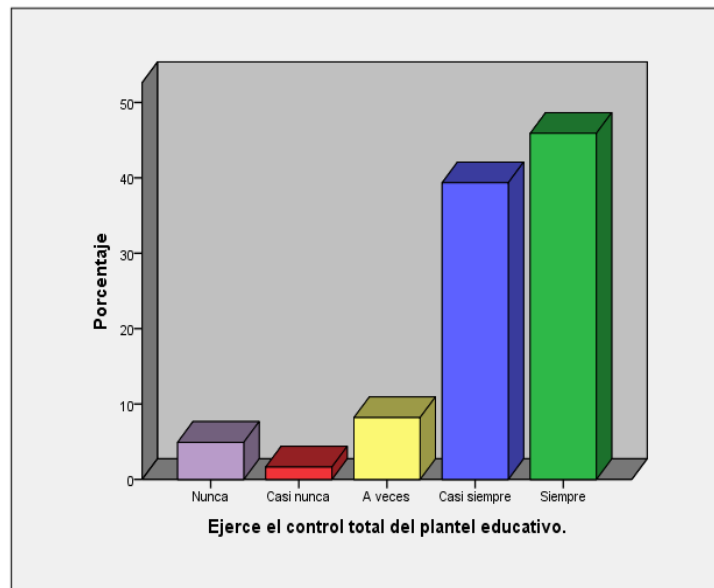
Fuente: El autor

Figura 10. Siempre se encuentra disponible para entablar un dialogo armonioso y respetuoso



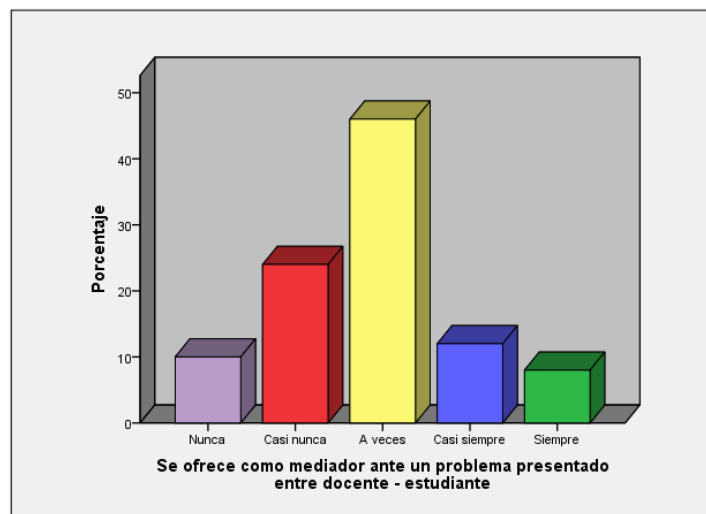
Fuente: El autor

Figura 11. Ejerce el control total del plantel educativo



Fuente: El autor

Figura 12. Se ofrece como mediador ante un problema presentado entre docente – estudiante

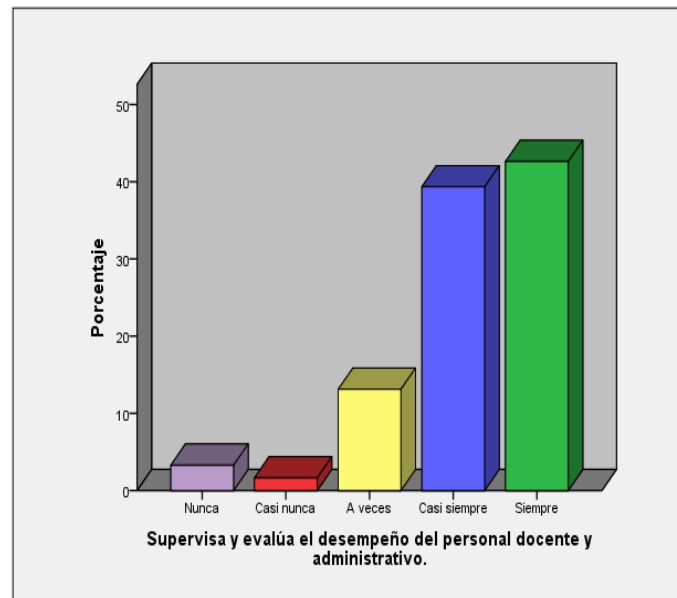


Fuente: El autor

Ya en la pregunta 12 de la encuesta a docentes, 52 de los 61 encuestados consideran que el rector ejerce un control total de la institución educativa y evita contar con el apoyo de los diferentes organismos en la toma de decisiones concernientes a la institución. (Ver figura 11)

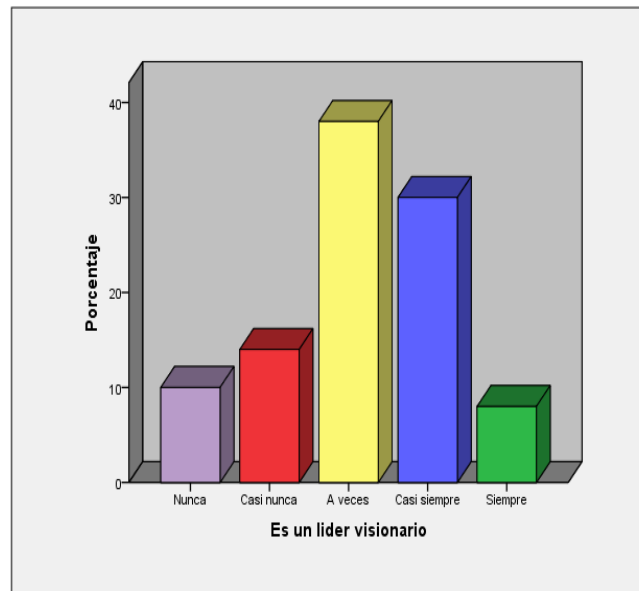
En cambio, en la pregunta 8 de la encuesta a estudiantes, estos respondieron en un 46% que a veces el director se ofrece como mediador entre un problema presentado entre estudiantes y docentes, por el contrario un 34% de los alumnos piensa que nunca o casi nunca interviene el rector en estos problemas y solo un 20% observo que se puede contar siempre o casi siempre con el para la resolución de este tipo de problemas. (Ver figura 12)

Figura 13. Supervisa y evalúa el desempeño del personal docente y administrativo



Fuente: El autor

Figura 14. Es un líder visionario



Fuente: El autor

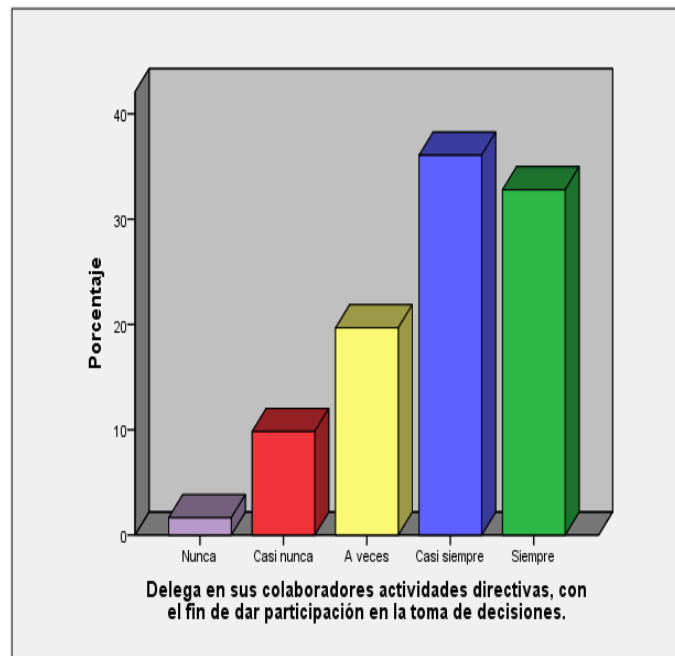
En la siguiente pregunta de la encuesta a docentes se pudo observar que estos tienen una percepción similar acerca de la supervisión y evaluación que el rector le hace a los docentes y directivos docentes considerando que siempre o casi siempre la realiza de manera constante. (Ver figura 13)

En la encuesta a estudiantes un 38% de ellos consideran que siempre o casi siempre el rector actúa como un líder visionario, el 24% ve que nunca o casi nunca se le ha visto como un líder visionario y el resto considera que a veces sí se puede ver como una persona visionaria y a veces no. (Ver figura 14)

Así mismo, en la pregunta 17 de la encuesta a profesores encontramos que el 36,1% de los docentes encuestados observan que el director casi siempre se apoya en sus colaboradores (docentes y directivos docentes) para la asignación de actividades que hagan de su labor, por otra parte, un 19,7% de ellos piensan que él se apoya en ellos en contadas ocasiones. (Ver figura 15)

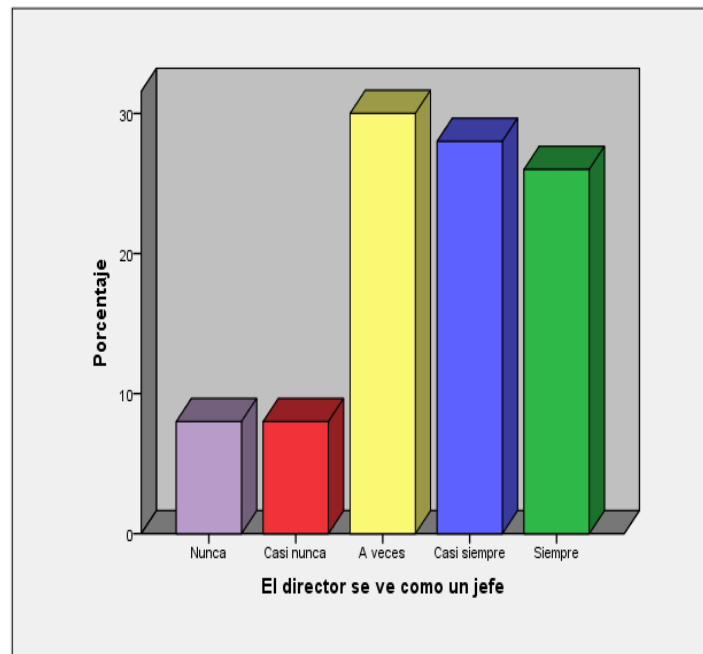
Ademas, en la pregunta 17 de la encuesta a estudiantes, el 54% de estos ven al director como un jefe el cual manda en la instituciòn educativa. Solo un 16% considera que el no es un jefe y el 30% piensa que veces si se ve como un jefe y aveces no. (Ver figura 16)

Figura 15. Delega en sus colaboradores actividades directivas, con el fin de dar participación en la toma de decisiones



Fuente: El autor

Figura 16. El director se ve como un jefe

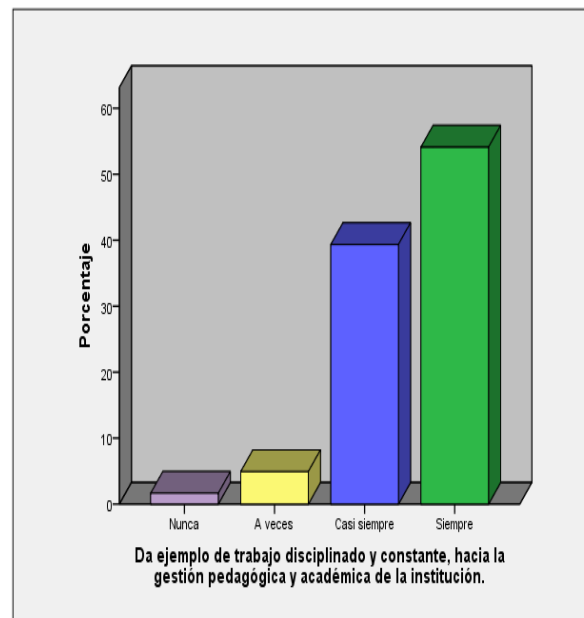


Fuente: El autor

En estas últimas preguntas para responder a este primer objetivo, encontramos lo siguiente: en la pregunta 19 de la encuesta a docentes, se evidenció que el 93,4% de los profesores encuestados, opinaron que siempre o casi siempre el rector es un ejemplo para todos los miembros de la institución educativa en su labor diaria. (Ver figura 17)

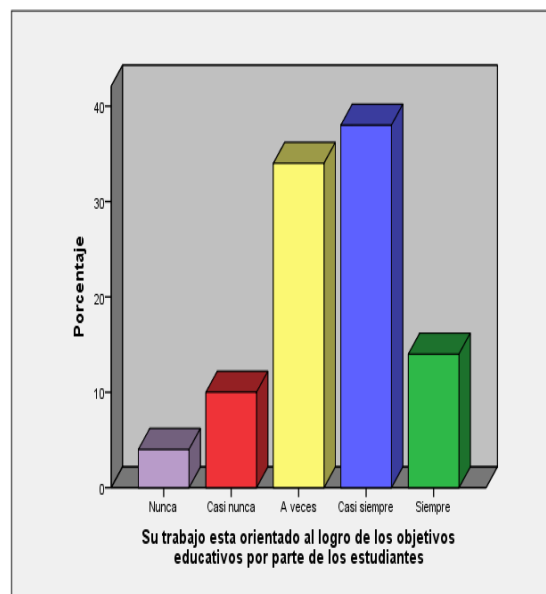
Por lo pronto en la pregunta 19 de la encuesta a estudiantes tenemos que el 52% de ellos ven que el trabajo ejercido por él, va encaminado al logro educativo por parte de los estudiantes, el 14% opina lo contrario y el 34% ve que este traba a veces si va encaminado al cumplimiento de los objetivos educativos por parte de los estudiantes (Ver figura 18)

Figura 17. Da ejemplo de trabajo disciplinado y constante, hacia la gestión pedagógica y académica de la Institución



Fuente: El autor

Figura 18. Su trabajo está orientado al logro de los objetivos por parte de los estudiantes



Fuente: El autor

Así mismo, para poder abordar este objetivo se realizaron unas encuestas con preguntas abiertas a diferentes personas pertenecientes a la planta del establecimiento educativo.

Allí se obtuvieron respuestas importantes que encaminaron y proyectaron la respuesta al objetivo de investigación propuesto. Un ejemplo claro es la primera pregunta de la encuesta en la cual se pide que los integrantes de las Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga describan con sus propias palabras cómo es el rector de esta institución, a lo que una persona respondió: Es un líder, abierto al diálogo y a la conciliación, respetuoso de las diferencias, que trabaja por el bienestar de la institución”, Por otra parte, otro de los encuestados opino que el rector “Es una persona respetuosa que escucha a los demás. Calmado a la hora de tomar decisiones con experiencia pedagógica y administrativa”. Así mismo otros entrevistados lo describieron como “Una persona proactiva, motivador, la cual tiene claro sus metas y que induce al equipo de trabajo a que lo sigan”. También se obtuvieron respuestas como: “es una gran persona y compañero, es un líder positivo, pero posee falencias en la motivación y en la toma de decisiones importantes”.

Por su parte otra persona ve al rector como “una persona amable pero estricta” y otro lo considera como “una persona seria, responsable y empática que ejerce su labor con un liderazgo proactivo”.

A partir de estas respuestas se puede ver claramente que el rector es visto como una persona la cual es capaz de influir en los demás para el bien de la institución educativa, también es una persona que posee ciertos valores que lo hacen sobresalir ante los demás, evidenciando una muy buena imagen y que sea visto como una figura a la cual imitar para el bienestar de todos.

En la segunda pregunta tres de los encuestados ven las características de compañero, líder y jefe en el rector de la institución educativa, por su parte dos personas opinan que el director es un líder y la persona restante lo ve como un jefe.

En esta pregunta se puede concluir que el rector es una persona que genera reacciones positivas en sus colaboradores, ya que ya que la comunidad educativa lo ve más que todo como un líder que como un jefe.

Ya en la tercera pregunta, se buscaba saber las iniciativas o acciones que el rector está llevando a cabo para ubicar la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga en el mapa regional de la excelencia académica. Allí la mayoría de las personas entrevistadas señalaron iniciativas que transformen el quehacer pedagógico de los docentes, generando cambios positivos en el plantel educativo y que a su vez sirvan para mejorar la calidad educativa del claustro educativo.

Por ende, las respuestas más sobresalientes que dieron los entrevistados a la pregunta realizada fueron: “el rector está implementando acciones tendientes a la formación del cuerpo docente en un clima escolar adecuado”. A su vez otro docente afirmó que “el rector procura seguir todas las directrices y recomendaciones del MEN y la secretaría de educación”.

Otro docente respondió que “el rector busca la resignificación del modelo pedagógico, PEI, modelo didáctico y curricular, además del trabajo por proyectos y proyección a la comunidad”. Mientras tanto otros docentes hicieron énfasis en iniciativas con los estudiantes mediante la aplicación de distintos exámenes que los preparen en un futuro para las pruebas de estado, aludiendo lo siguiente: “Aplicar periódicamente pruebas o simulacros en toda la institución, en todos los niveles y analizar los resultados” o la introducción a la institución educativa de programas o empresas que benefician la calidad del plantel, como “los tres editores, o todos aprender”.

Así mismo hubo un docente que criticó su actitud frente a las iniciativas afirmando que “Su actitud es de jefe y esto conlleva a que su iniciativa para mejorar la calidad educativa no surta los efectos esperados ya que le falta liderazgo y motivación”.

Para la última pregunta de la entrevista con preguntas abiertas se buscó conocer si ¿desde su llegada el rector ha tenido algún inconveniente o problema ya sea en la parte académica, disciplinaria o administrativa de la Institución Educativa?

Allí, los docentes en unanimidad afirmaron que el único inconveniente que han tenido hasta el momento es la implementación de la media hora de más en la jornada académica de los estudiantes y laboral de los docentes. Estos afirmaron que “la imposición de horario extra a los docentes es violatorio de la ley y la contratación laboral, con la cual se ha estado trabajando todo el tiempo anterior”.

También se afirmó que “el caso de imponer la media hora más, modificando la jornada escolar y laboral, sin censurar y motivar, ha generado un ambiente inadecuado en el clima institucional”.

6.2 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GENERACIÓN DE UN BUEN DESEMPEÑO INSTITUCIONAL Y PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

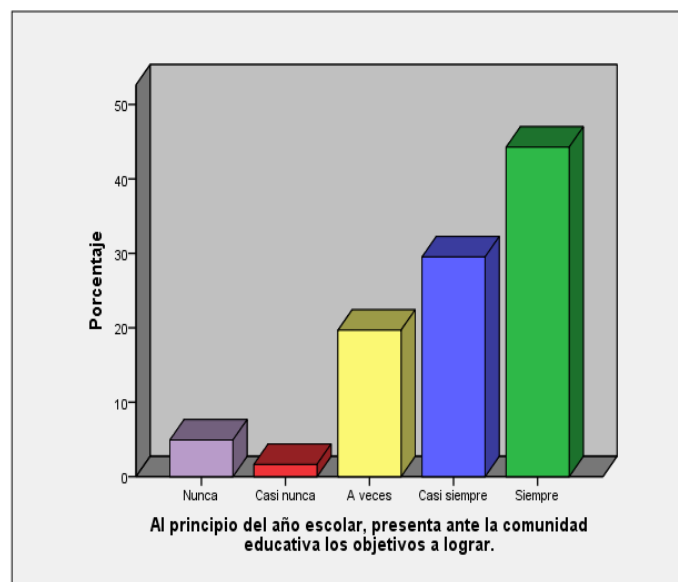
Para dar una solución adecuada y pertinente a este objetivo, se plantearon las preguntas 2, 4, 9, 11, 14, 15, 18 de la encuesta a docentes y directivos docentes. Así mismo las preguntas 3, 4, 9, 10, 15, 18, 20 de la encuesta a estudiantes darán a respuesta también a este objetivo. De esta manera tenemos la siguiente información:

En la pregunta 2 de la encuesta realizada a docentes un 44,3% de los ellos consideran que el rector establece objetivos claros y contundentes para el año lectivo, además los da a conocer a toda la comunidad educativa en un tiempo prudente para un análisis pertinente por parte de estos.

Así mismo el 19,7% de los encuestados, opinaron que el rector a veces presenta los objetivos planteados por la institución. (Ver figura 19). Por otra parte, en la pregunta 3 de la encuesta a estudiantes el 52% considera que casi siempre o siempre se preocupa por el bienestar de los estudiantes, en cambio un 12% no ve que él se preocupe por los estudiantes y el 36% ve que a veces si se preocupa por ellos. (Ver figura 20)

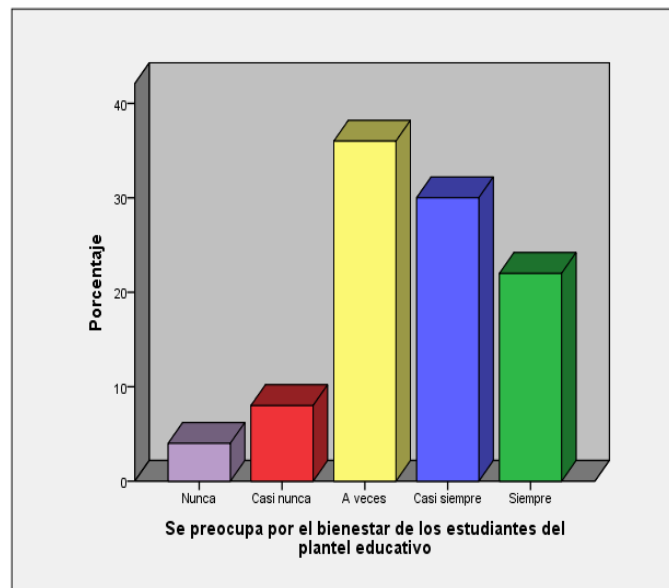
Además, en la pregunta 4 de la encuesta a profesores, existe casi una unanimidad en los resultados ya que los profesores pertenecientes a la institución consideran en un 91% que el trabajo realizado por el rector dentro de la institución educativa va dirigido a cumplir con logros y objetivos propuestos por la institución al comienzo del año lectivo. (Ver figura 21). Por otra parte, en la pregunta 4 de la encuesta a alumnos, el 24% de ellos piensa que el rector no mantiene al día las distintas instalaciones del colegio para el uso efectivo de los estudiantes, por el contrario, el 40% considera que cuida y le hace el debido mantenimiento a estas para uso de los estudiantes. El 36% se mostró indeciso a la hora de dar una respuesta acerca de esta pregunta. (Ver figura 22).

Figura 19. Al principio del año escolar, presenta ante la comunidad educativa los objetivos a lograr



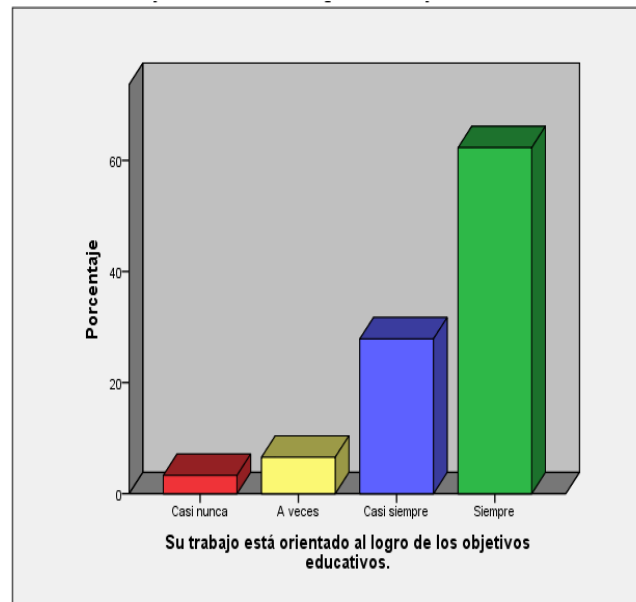
Fuente: El autor

Figura 20. Se preocupa por el bienestar de los estudiantes del plantel educativo



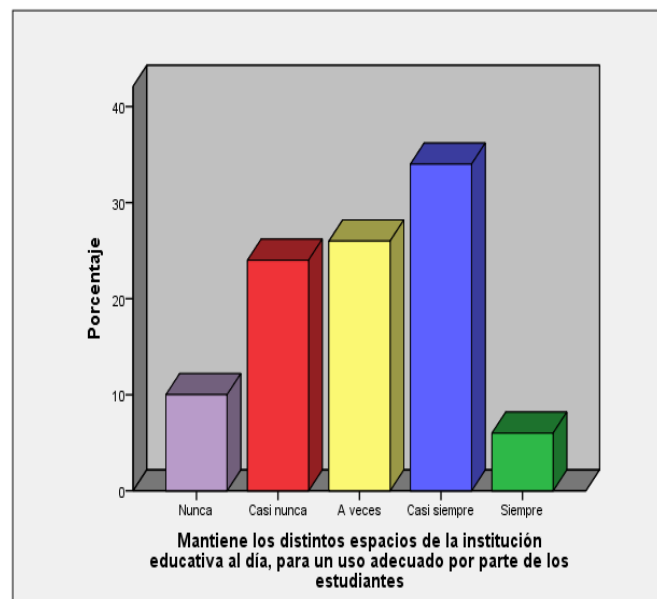
Fuente: El autor

Figura 21. Su trabajo está orientado al logro de los objetivos educativos



Fuente: El autor

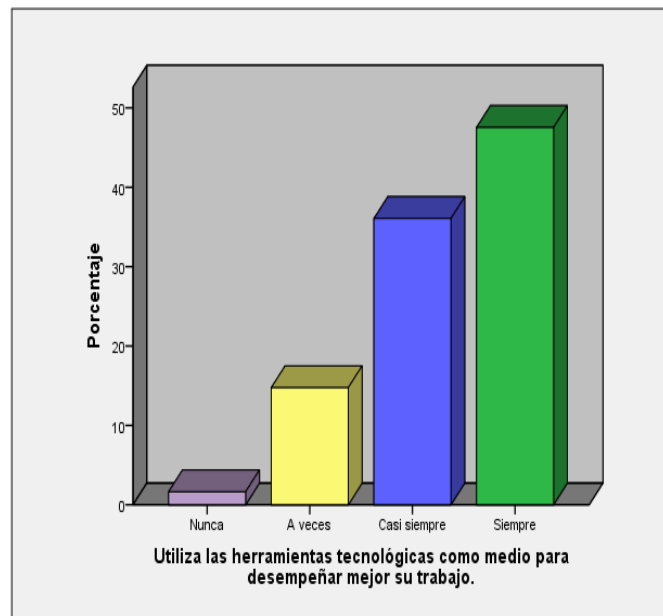
Figura 22. Mantiene los distintos espacios de la institución educativa al día, para un uso adecuado por parte de los estudiantes



Fuente: El autor

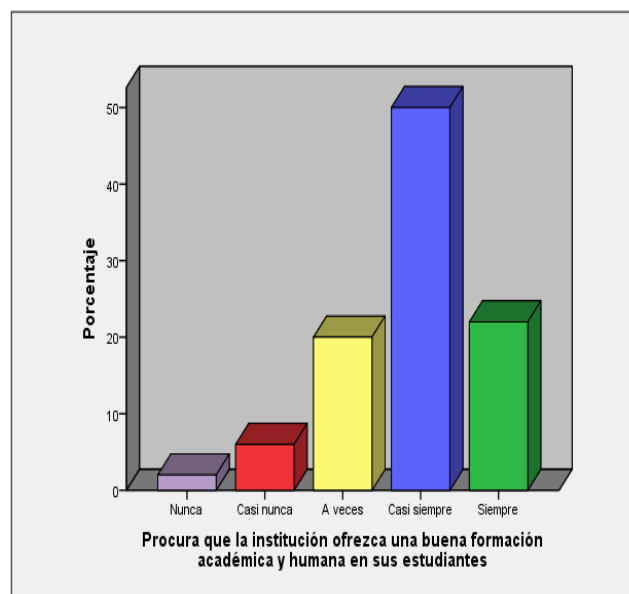
Siguiendo con el análisis, en la pregunta 9 de la encuesta a docentes casi la mitad (47,5%), de los encuestados piensan que el rector utiliza las herramientas tecnológicas necesarias (Correos, redes sociales, plataformas, equipos tecnológicos), para poder desempeñar mejor su labor y poder llevar una buena interacción con los docentes de la institución. Solo el 1,6% de ellos consideran que el rector nunca utiliza herramientas tecnológicas para desempeñar su trabajo. (Ver figura 23). De la misma manera, en la pregunta 9 de la encuesta realizada a estudiantes el 72% de ellos ven que el rector se esfuerza por ofrecer una buena formación académica y humana, solo el 8% ve lo contrario y el 20% de los encuestados en contadas ocasiones han visto este esfuerzo. (Ver figura 24)

Figura 23. Utiliza las herramientas tecnológicas como medio para desempeñar mejor su trabajo



Fuente: El autor

Figura 24. Procura que la institución ofrezca una buena formación académica y humana en sus estudiantes

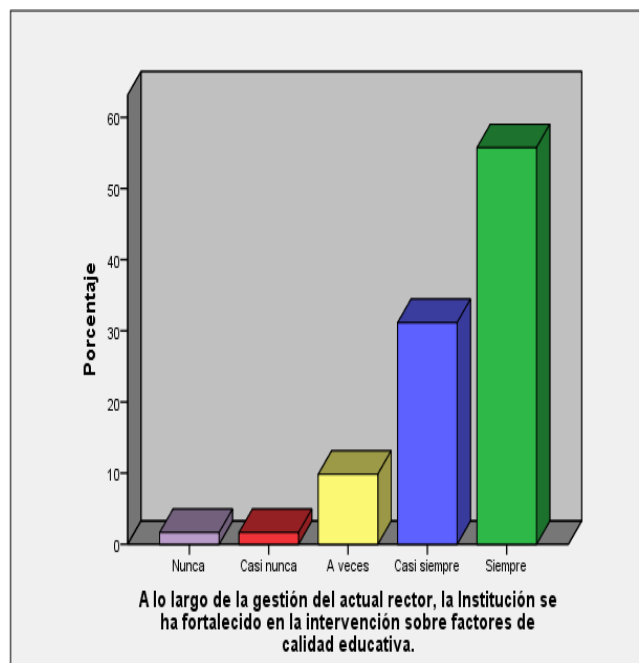


Fuente: El autor

Posteriormente en la pregunta 11 de la encuesta a docentes y directivos docentes, 53 profesores de 61 encuestados, creen que el director se ha fortalecido en la intervención de los factores que inciden en la calidad educativa del colegio poniendo en manifiesto las problemáticas presentadas allí, y que impedían un avance significativo en cuanto a calidad se refiere. (Ver figura 25)

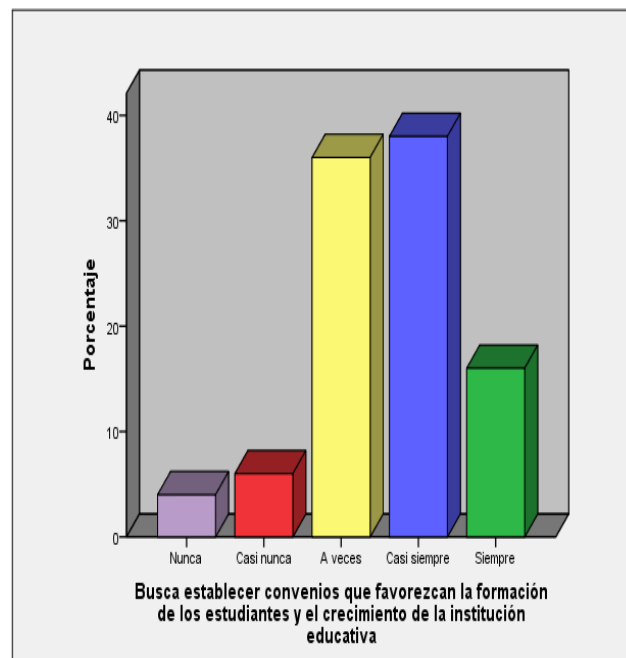
También en la pregunta 10 de la encuesta a estudiantes de esta institución, casi la mitad de ellos (48%) observa que el director realiza siempre o casi siempre convenios que favorezcan la formación de sus estudiantes y el crecimiento de la institución, en cambio el 10% no ve estos convenios nunca o casi nunca y los estudiantes restantes (36%) consideran que a veces si realiza los mismos para el beneficio de su institución (Ver figura 26)

Figura 25. A lo largo de la gestión del actual rector, la institución se ha fortalecido en la intervención sobre factores de calidad educativa



Fuente: El autor

Figura 26. Busca establecer convenios que favorezcan la formación de los estudiantes y el crecimiento de la institución educativa

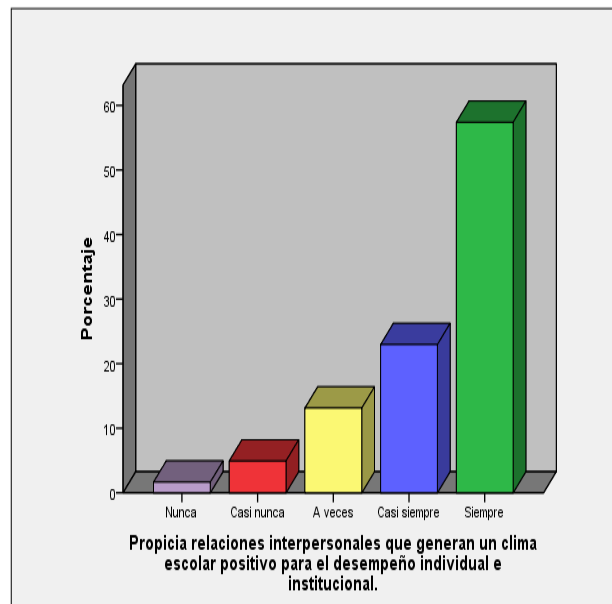


Fuente: El autor

En la pregunta 14 de la encuesta a docentes, el 80% de los profesores opinaron que el rector siempre o casi siempre propicia un clima laboral favorable que beneficia el desempeño individual e institucional de la institución educativa.

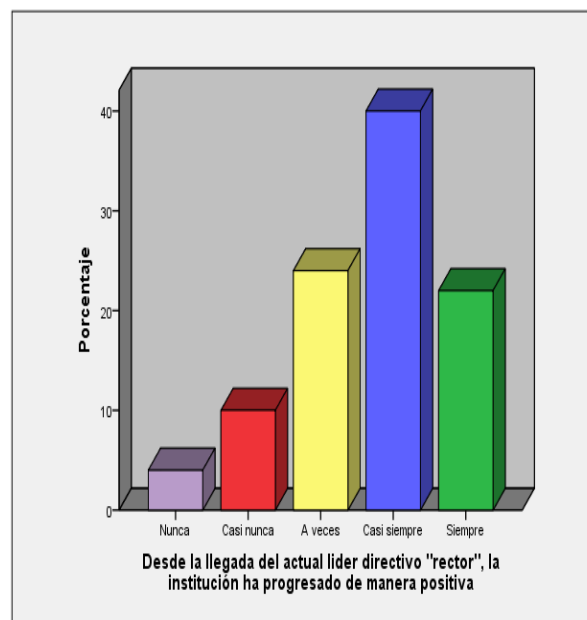
Por el contrario, un 5,5% consideran que el nunca o casi nunca propicias relaciones interpersonales para el fortalecimiento de la institución. (Ver figura 27). Por su parte en la pregunta 15 de la encuesta a estudiantes el 62% de estos ven que la institución ha progresado de manera positiva desde la llegada del actual rector, solo el 14% ve lo contrario y el 24% dice que a veces se ve la mejora en la institución y a veces no. (Ver figura 28)

Figura 27. Propicia relaciones interpersonales que generan un clima escolar positivo para el desempeño individual e institucional



Fuente: El autor

Figura 28. Desde la llegada del actual líder directivo "rector", la institución ha progresado de manera positiva

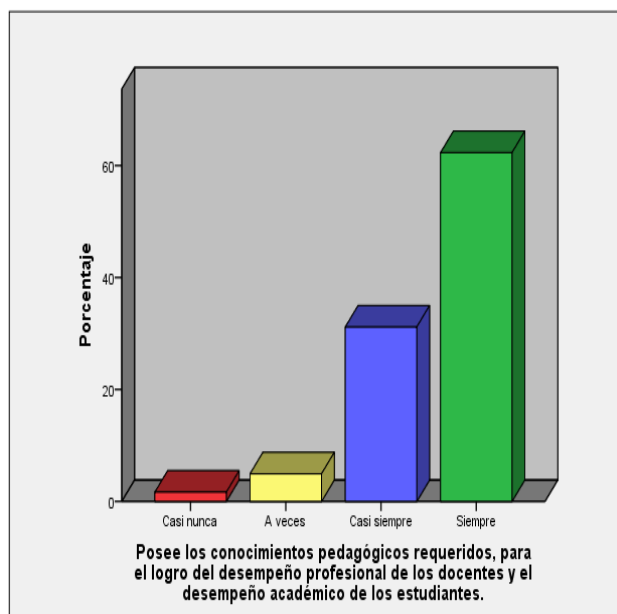


Fuente: El autor

En la pregunta 15 de la encuesta a docentes, 57 (93,4%) de 61 encuestados, afirmaron que el director posee los conocimientos pedagógicos necesarios para la conducción y el manejo de la institución educativa, que permiten un mejor desempeño profesional del docente el cual incide en el desempeño de los estudiantes, generando buenos resultados para el recinto educativo. (Ver figura 29)

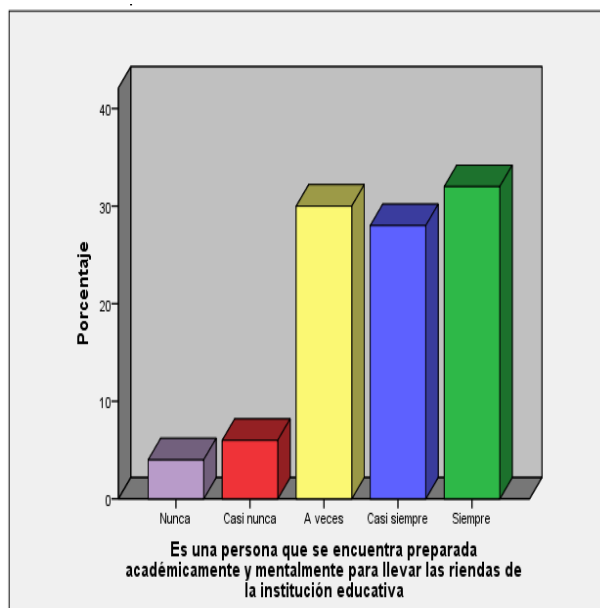
Por otra parte en la pregunta 18 de la encuesta a estudiantes, el 60% de estos consideran que el rector es una persona que se encuentra preparada académicamente y mentalmente para llevar las riendas de la institución, el 30% ve en contadas ocasiones una persona preparada para liderar el plantel educativo y solo el 10% opina que no es la persona idónea para dirigir la institución educativa San Luis Gonzaga. (Ver figura 30)

Figura 29. Posee los conocimientos pedagógicos requeridos, para el logro del desempeño profesional de los docentes y el desempeño académico de los estudiantes



Fuente: El autor

Figura 30. Es una persona que se encuentra preparada académicamente y mentalmente para llevar las riendas de la institución educativa

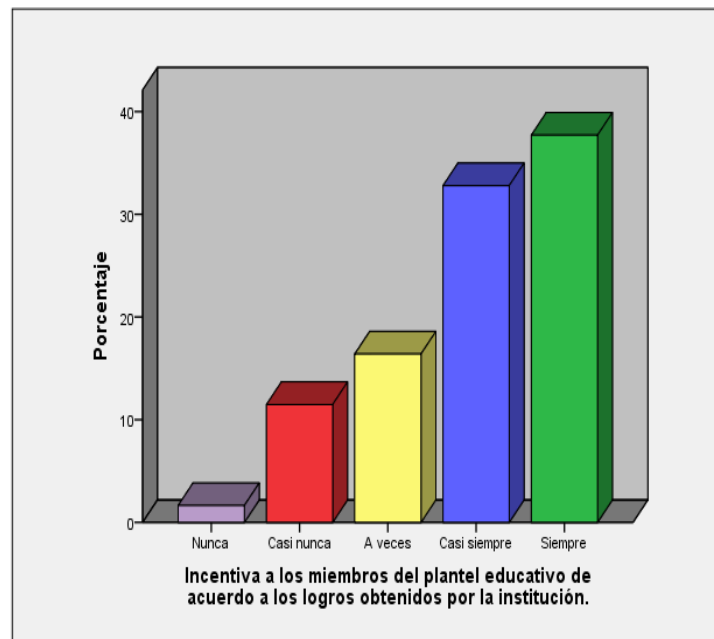


Fuente: El autor

Para esta última pregunta que da respuesta al segundo objetivo de la investigación en la pregunta 18 de la encuesta a docentes se logró determinar que el 67,7% de los docentes afirman que el rector si incentiva a los miembros de la institución, así mismo un 32,8% piensan también que el rector utiliza diferentes mecanismos para incentivar al personal de esta institución para un mejor desempeño institucional.

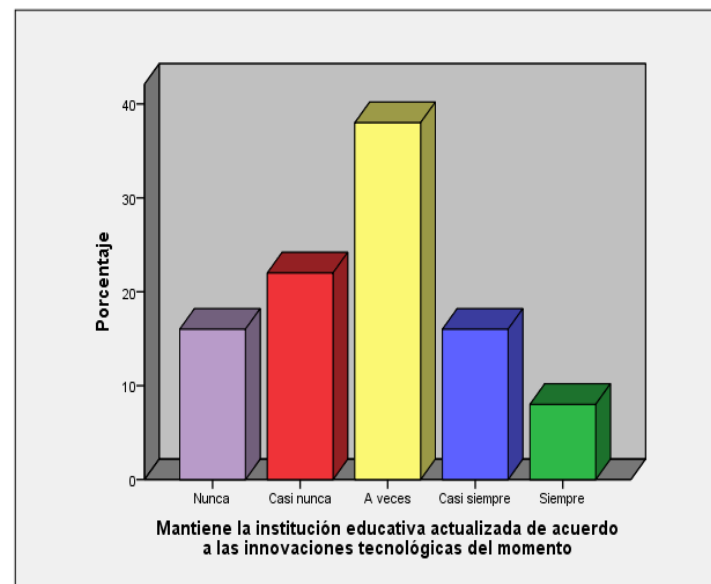
En cambio, un 11,5% de los docentes respondieron que este casi nunca incentiva a los miembros de su institución para así mejorar el desempeño de estos en sus labores. (Ver figura 31). Por su parte en la última pregunta de la encuesta a estudiantes, el 24% de ellos determinaron que el rector casi siempre o siempre mantiene la institución educativa actualizada de acuerdo a las innovaciones tecnológicas del momento, En contradicción, un 38% de los estudiantes no ve que el rector mantenga actualizado el colegio y el 38% opina que a veces si realiza las actualizaciones necesarias en la parte tecnológica. (Ver figura 32)

Figura 31. Incentiva a los miembros del plantel educativo de acuerdo a los logros obtenidos por la institución



Fuente: El autor

Figura 32. Mantiene la institución educativa actualizada de acuerdo a las innovaciones tecnológicas del momento



Fuente: El autor

6.3 PENSAMIENTOS O IDEAS QUE TIENEN LOS PROFESORES Y DIRECTIVOS DOCENTES ACERCA DEL TRABAJO REALIZADO POR EL RECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A LA QUE PERTENECEN.

Para solucionar este último objetivo de la investigación, se plantearon los interrogantes 5, 7, 8, 10, 16, 20 de la encuesta informativa a docentes y las preguntas 5, 6, 11, 12, 14, 16 de la encuesta a estudiantes, obteniendo resultados significativos requeridos para una mejor investigación. Los resultados fueron los siguientes:

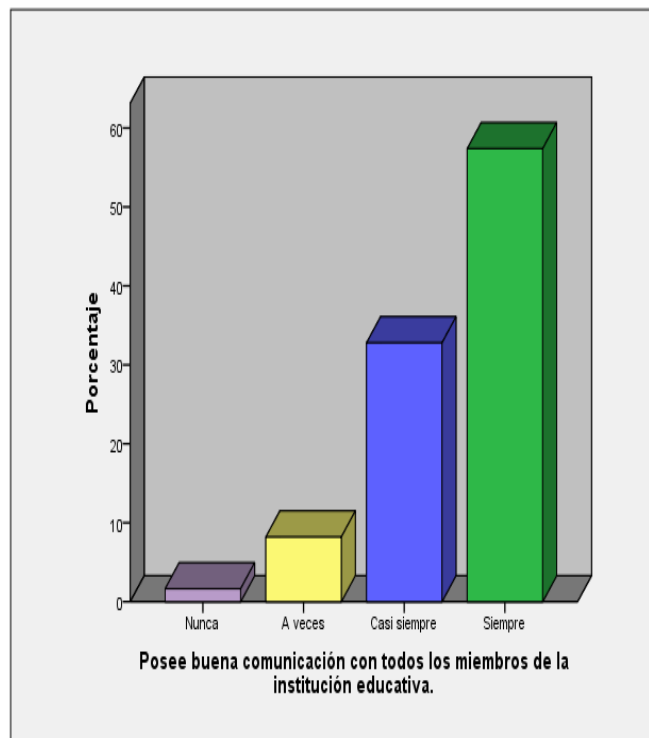
En la primera pregunta de la encuesta informática a docentes se buscó saber si la comunicación por parte del rector con los demás miembros de la institución es asertiva o no. Los docentes en un 90% respondieron que siempre o casi siempre el directivo posee buena comunicación con todos los componentes de la institución educativa.

Solamente, el 1,6% considera que nunca tiene una buena comunicación y 8,2% considera que a veces posee buena comunicación y en otras ocasiones no. (Ver figura 33). Ya en la pregunta 5 de la encuesta a estudiantes el 30% de ellos creen que el rector nunca presta atención a las sugerencias que estos realizan para el fortalecimiento y crecimiento de la institución, por otro lado el 28% cree que siempre o casi siempre presta atención a los consejos dados por los alumnos y el restante de los encuestados (42%) opina que en contadas ocasiones hace caso omiso a las sugerencias dadas (Ver figura 34).

En la siguiente pregunta de la encuesta a docentes la incógnita busco consultar con ellos, si el rector fomenta el trabajo en equipo con todos los miembros del plantel educativo o no, a lo que los profesores respondieron en su mayoría (89%) que siempre o casi siempre su trabajo busca el apoyo colaborativo para la generación de unas buenas relaciones interpersonales que traen consigo excelentes resultados en la parte académica de los estudiantes.

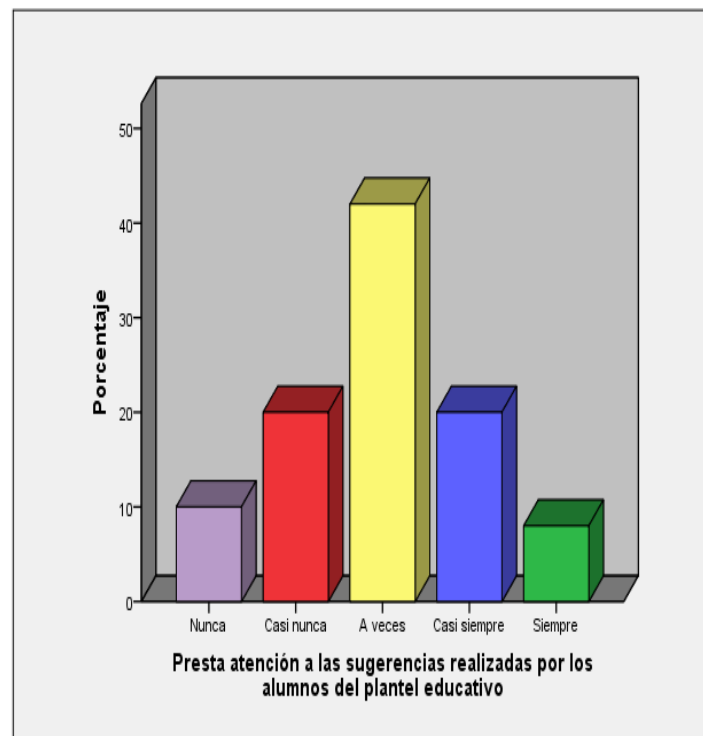
Por el contrario, solo el 4,9% de los profesores encuestados ven que casi nunca genera el trabajo en equipo en la Institución educativa. (Ver figura 35). Así mismo en la pregunta 6 de la encuesta informativa a estudiantes el 70% de estos creen que el rector es muy estricto y severo en la toma de decisiones acerca de los castigos a estudiantes cuando estos cometen una falta grave, el otro 22% opina que a veces es severo y en otras ocasiones es compasivo y solo el 8% piensa que nunca es estricto en la toma de castigos a los estudiantes (Ver Figura 36)

Figura 33. Posee buena comunicación con todos los miembros de la institución educativa



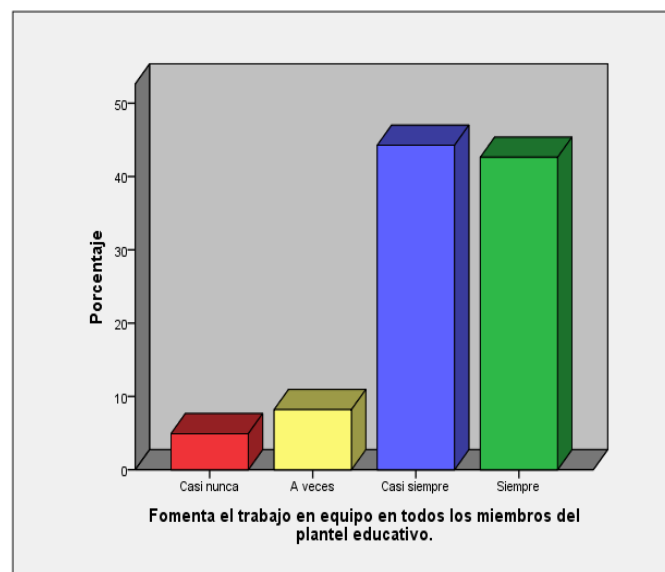
Fuente: El autor

Figura 34. Presta atención a las sugerencias realizadas por los alumnos del plantel educativo



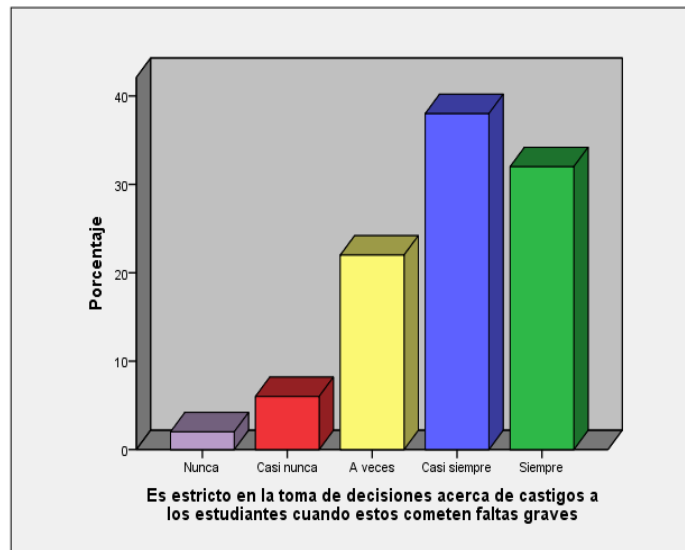
Fuente: El autor

Figura 35. Fomenta el trabajo en equipo en todos los miembros del plantel educativo



Fuente: El autor

Figura 36. Es estricto en la toma de decisiones acerca de castigos a los estudiantes cuando estos cometen faltas graves

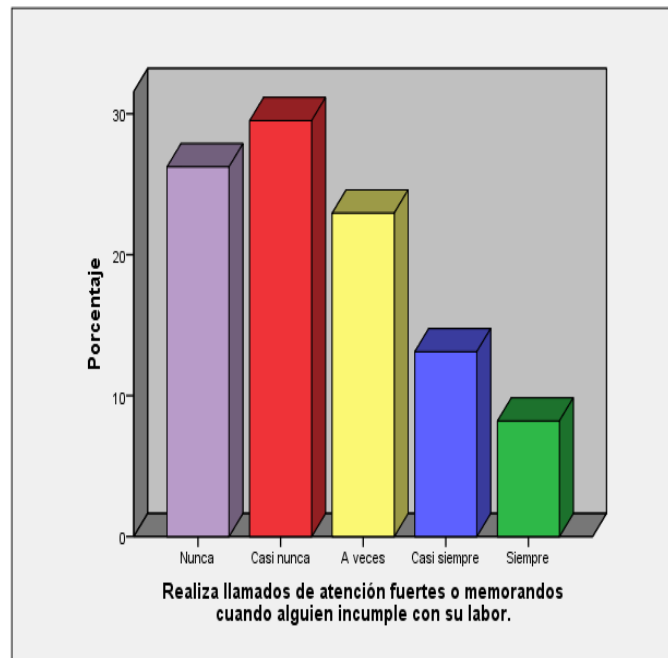


Fuente: El autor

En la pregunta 8 de la encuesta a docentes, el 26,2% de los encuestados consideran que le rector nunca realiza llamados de atención fuertes a los miembros de la institución. Así mismo el 29,5 % opinaron que casi nunca llama la atención de manera fuerte, un 13,1% y 8,2% consideran que casi siempre o siempre hace llamados de atención fuertes. Por otra el 23% de los docentes afirma que a veces hace llamados de atención fuertes. (Ver figura 37)

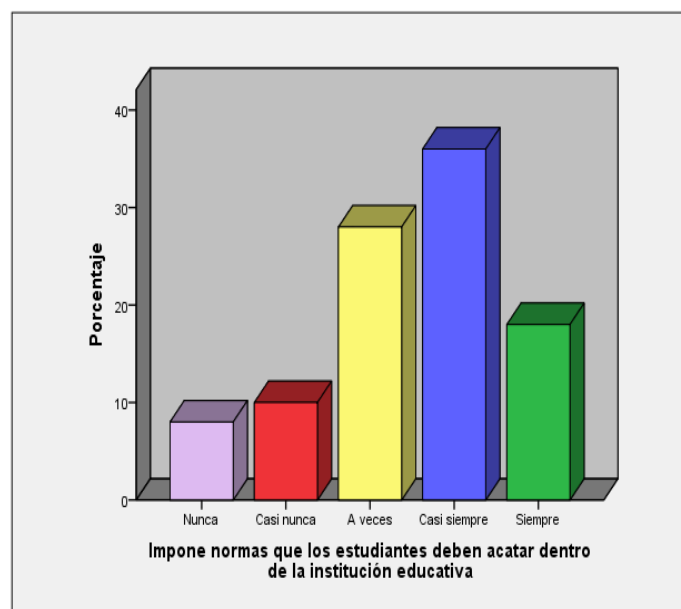
Por otro lado, en la pregunta 11 de la encuesta a estudiantes, más de la mitad de los encuestados (54%) determinaron que el rector siempre o casi siempre impone normas que los estudiantes deben acatar dentro de la institución educativa, el 18% de ellos ve lo contrario y el 28% de los alumnos opinaron que a veces se imponen normas sin la previa consulta a la planta estudiantil (Ver figura 38)

Figura 37. Realiza llamados de atención fuertes o memorandos cuando alguien incumple con su labor



Fuente: El autor

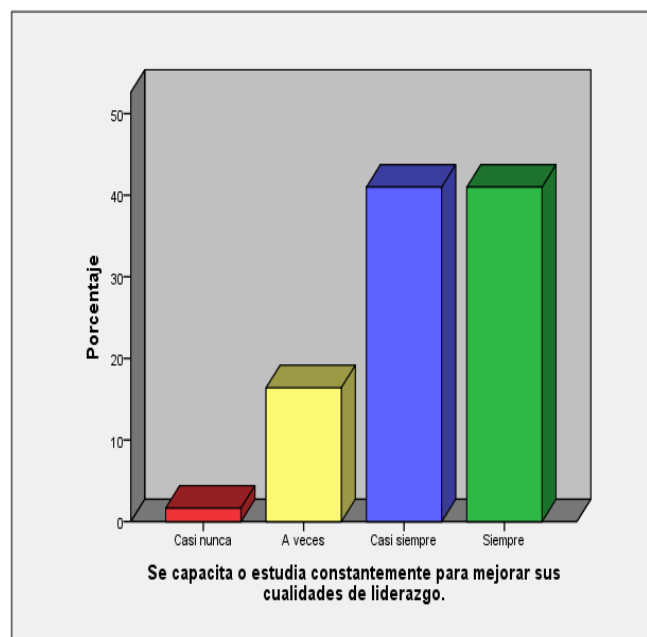
Figura 38. Impone normas que los estudiantes deben acatar dentro de la institución educativa



Fuente: El autor

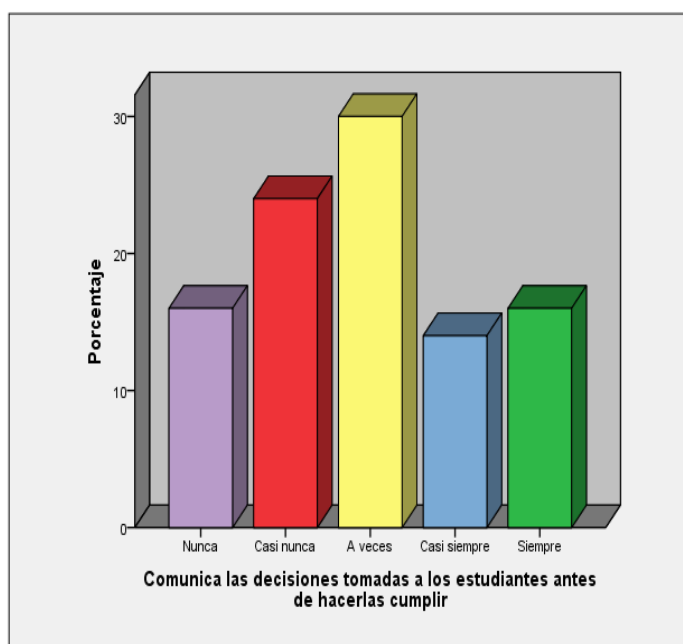
En la siguiente pregunta de la encuesta a profesores se buscaba saber si el rector a pesar de su labor se mantiene en capacitación constante para mejorar su parte laboral y pedagógica, los docentes en un 82% consideraron que el siempre o casi siempre se capacita para mejorar su formación pedagógica en pro de la excelencia académica de su institución. Solo un 16,4% de ellos opinaron que a veces se capacita y a veces no. (Ver figura 39). Ya en la pregunta 12 de la encuesta a estudiantes el 40% de ellos determinaron que el rector nunca o casi nunca les comunica las decisiones tomadas antes de su cumplimiento, en cambio el 30% opinan que si las comunica y el porcentaje restante ve que a veces si se comunica las decisiones y a veces no. (Ver figura 40)

Figura 39. Se capacita o estudia constantemente para mejorar sus cualidades de liderazgo



Fuente: El autor

Figura 40. Comunica las decisiones tomadas a los estudiantes antes de hacerlas cumplir

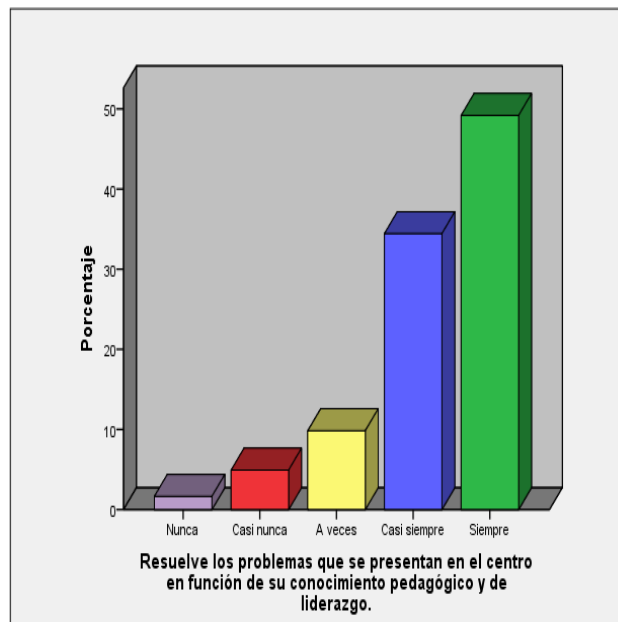


Fuente: El autor

Para la siguiente pregunta de la encuesta a docentes, se buscó conocer si esté daba soluciones adecuadas a las problemática encontradas en la institución en función de su conocimiento pedagógico y su liderazgo; Allí encontramos que el 83,6% de los encuestado ven que el siempre o casi siempre resuelve los problemas de acuerdo a su sabiduría, por el contrario un 6,5% opinaron que nunca o casi nunca resuelve los problemas de acuerdo a su conocimiento, Por otra parte un 9,8% respondieron que en contadas ocasiones resuelve las problemática de acuerdo a su labor. (Ver figura 41)

En la pregunta 14 de la encuesta a estudiantes se intentó determinar si el rector se preocupa por la convivencia de los estudiantes a lo que el 38% de ellos respondieron que este casi siempre o siempre se preocupa por la convivencia de los alumnos dentro de la institución educativa, por el contrario el 20% respondió que este nunca o casi nunca se preocupa por la convivencia y el porcentaje restante (42%) opino que a veces se preocupa por este punto fundamental en el funcionamiento de una institución educativa (Ver figura 42)

Figura 41. Resuelve los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo



Fuente: El autor

Figura 42. Se preocupa por la convivencia entre estudiantes



Fuente: El autor

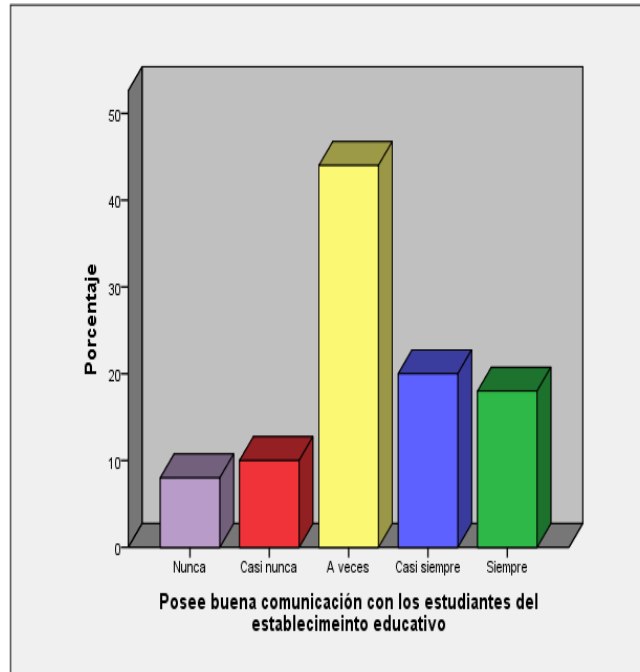
En esta última pregunta de la encuesta a docentes, el objetivo era saber si este se preocupa por la convivencia y el estado de ánimo de los docentes que laboran allí. Los resultados obtenidos nos indican que un 55,7% de los profesores encuestados ven que si se preocupa por estos dos aspectos fundamentales en el andamiaje de una institución. Por el contrario, un 11,5% no observan que este se preocupe por la convivencia y el estado de ánimo de los docentes, y solo un 13%1 opinaron que a veces si se nota la preocupación por estos aspectos y a veces no. (Ver figura 43). En cambio, en la última pregunta de la encuesta a estudiantes se determinó como es la comunicación del rector con ellos; los resultados que se obtuvieron muestran que el 18% piensa que el nunca o casi nunca posee una buena comunicación con los alumnos, por el contrario, el 38% de los alumnos piensan que posee una comunicación asertiva con ellos y el 44% contesto que a veces. (Ver figura 44)

Figura 43. Se preocupa por la convivencia y el estado de ánimo de los docentes



Fuente: El autor

Figura 44. Posee buena comunicación con los estudiantes del establecimiento educativo



Fuente: El autor

7. CONCLUSIONES

El rector de la institución educativa encuestada presenta un alto grado de aceptación para los maestros entrevistados toda vez que casi el 50% de ellos ve con buenos ojos la admiración y el estilo de liderazgo transformacional que él emplea. Además, el emplea mecanismos de comunicación importantes dando a conocer con anterioridad las agendas y los propósitos de las reuniones, no solo del consejo directivo, sino de los demás estamentos del gobierno escolar.

Por otro lado, se observa que a pesar de que hay ambigüedad de respuestas sobre si la toma de decisiones se hace de forma unilateral o no por parte del directivo o si se tiene en cuenta los cuerpos colegiados que participan en las decisiones cruciales de la institución, se deduce entonces una buena receptividad por parte de los docentes, alumnos y comunidad educativa en general. Sin embargo, su aceptación no es absoluta, sino relativa porque a pesar de que con los jóvenes de decimo y once tuvo aceptación en la mayoría de las preguntas hubo oscilaciones de preguntas en grupos de alumnos entrevistados que pensaron lo contrario.

Otra conclusión a que se llegó con este estudio es que el estilo de liderazgo transformacional que ejecuta el director ha sido del agrado de la mayoría del estudiantado entrevistado tanto de los grados inferiores como de los más altos. Esto deja entrever que el rector si es un modelo a seguir en la institución pero falta algunos canales de comunicación que optimicen su gestión dado que a pesar de su liderazgo algunos docentes creen que faltan algunos enlaces o conectividad para desarrollar algunas gestiones estratégicas que redunden en beneficio de la comunidad educativa.

A pesar de que existe un clima escolar favorable en la institución se observa que no todos los estamentos educativos están conformes con él. El clima escolar debe ser ecuaníme y a pesar de que hay un estilo de liderazgo emprendedor e institucional los

estamentos sostienen cierto hermetismo y rechazo a las acciones directivas en lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales con algunos docentes y estudiantes a pesar de que esta pueda ser menor.

También se analiza que existe una gran acogida por parte de los estudiantes en lo que tiene que ver con los diálogos que sostiene el rector con el gobierno escolar, especialmente, el personero, la contralora y los representantes estudiantiles de la institución específicamente de la sección secundaria.

Así mismo, se logró visualizar que el director de la institución educativa es una persona que se rige de acuerdo a las normatividades y leyes emitidas por el Ministerio de educación Nacional, haciendo que su estilo de liderazgo se vea marcado por la legislación educativa.

Finalmente, se puede precisar que el liderazgo ejercido por el rector es de gran acogida por parte de padres de familia y niños, sin embargo, en lo que concierne en la aceptación generalizada de docentes sobre su gestión y tipo de liderazgo no es de total agrado porque existe cierto hermetismo y rechazo a las innovaciones que trae el rector con un estilo transformacional que deja entrever que de la comunidad educativa que venía ha querido copiar el modelo de ambientes escolares y de rotación de aulas, entre otros, que hasta ahora no son de total receptividad por estudiantes y maestros.

RECOMENDACIONES

Motivar más a los docentes, encaminándolos hacia el logro educativo mediante el aporte de diferentes herramientas que faciliten y mejoren su labor dentro del aula de clase, para de esta manera seguir mejorando el aprendizaje de los estudiantes y así poder colocar en alto el nombre de la institución Educativa San Luis Gonzaga.

Al rector de la institución, para que dentro de sus prácticas de liderazgo se haga más notorio el liderazgo eficaz, el cual es una buena herramienta, pero mejorar más aun el clima laboral y la calidad educativa de la institución. Encaminar y fortalecer el trabajo en equipo de los diferentes miembros del plantel educativo, para un mejor desarrollo del proceso educativo de los estudiantes.

Al rector, para que realice un esfuerzo, para buscar ayudas que ayuden a mejorar los distintos espacios con que cuenta la institución educativa y poder aprovecharlos de la manera correcta en pro de la calidad educativa de la institución.

REFERENCIAS

- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares, Madrid.
- Barra, E. (1998). *Psicología social*. Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de: http://www.sibudec.cl/ebook/UDEC_Psicologia_Social.pdf.
- Barreto Cruz, M. A. (2012). *Estilo de liderazgo eficaz y su incidencia en el clima escolar*. Maestría en Educación.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Second Edition. Technical Report. Mind Garden.
- Branson, Ch. (2010). *Leading Educational Change Wisely*. Rotterdam (The Netherlands): Sense Publishers.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Revista psicoperspectivas individuo y sociedad*. Volumen 9, (2). Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>.
- Casanova, A. (2012). *El diseño curricular como factor de calidad educativa*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen 10, (4). Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2984/3204>.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, CEPPE. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en*

Educación. Volumen 7, (3), p. 20. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>.

Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universidad de Valencia, España.

Ferreras, F., Rubio, A., & Herrero, D. (1999). *Modelo europeo de calidad*. *Revista de Educación*, núm. 319, p. 353-364. Recuperado de:
<http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre319/re3191807777.pdf?documentId=0901e72b812709c1>.

Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE, Lima, Perú. Recuperado de
<http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>.

Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en una escuela de calidad*. Universidad Metropolitana, Puerto Rico.

Garay, S. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao.

Giraldo, D. & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Mexico. Thomson editores.

Jabif, L., Acosta, L. & Braslavsky, C. (2004). *Orientaciones conceptuales y didácticas. Módulos en formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001443/144348so.pdf>

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. 4ª edición. México. McGraw Hill Interamericana.

Küpfer, H. A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf?sequence=1

Labrín Bórquez, K. Y. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel*. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131386/Tesis%20terminada%20Labr%C3%ADn.pdf?sequence=1>

Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol.2, No. 1. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Decreto 1278*. Crea el estatuto de Profesionalización docente. Recuperado de: www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf.

Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Decreto 3782*. Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y

directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. Recuperado de:
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Evaluación de competencias para el ascenso o evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002*. Documento guía evaluación de competencias rector o director rural. Bogotá. Recuperado de:
http://www.mineducacion.gov.co/proyectos/1737/articles-310888_archivo_pdf_director_rural.pdf

Pole, K. (2009). *Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas*. *Revista Renglones*, número 60, p. 5. Recuperado de:
http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/252/katrhyrn_pole.pdf?sequence=2.

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*, volumen 1: Política y práctica. Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

Reyes Flórez, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado de:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf

Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en educación*. OREALC/UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>.

Ruiz de la Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/Ruiz_cg.pdf

Thieme Jara, C. P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria, el caso de Chile*. Universidad de Barcelona, España. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>

Triviños, A. (2013). *Prácticas de liderazgo distribuido en el contexto escolar, estado del arte*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Udovin, J. C. (2013). *Implicancias de un liderazgo eficaz de instituciones educativas en relación a la inserción laboral y continuidad de los estudios superiores de los egresados del nivel secundario*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/2628/80_Udovin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Volante, P. (2008). *Influencia de la dirección escolar en los logros académicos*. V Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. Deusto.

Zarate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

ANEXOS

Anexo A. Formato diario de campo

DIARIO DE CAMPO

COLEGIO:	CIUDAD
ASIGNATURA:	TEMA:
PROFESOR:	FECHA:
OBJETIVO(S) ESPECÍFICO(S) O COMPETENCIA(S) DE INVESTIGACIÓN:	
DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIONES, REFLEXIONES O CONCLUSIONES RESULTANTES DEL TRABAJO DE AUTO-OBSERVACIÓN Y REFLEXIÓN
FORTALEZAS	ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR

PROBLEMA (O PREGUNTA) DERIVADO DE LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA	

Anexo B. Encuesta de escala tipo Likert

**UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
IV SEMESTRE**



***ENCUESTA INFORMATIVA PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES SOBRE
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I. E. TÉCNICA SAN
LUIS GONZAGA, CHICORAL - TOLIMA***

OBJETIVOS:

- Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en las instituciones educativas en la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa.
- Identificar cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en la generación de un buen desempeño institucional y personal en las instituciones educativas.
- Interpretar los pensamientos o ideas que tienen los profesores y directivos docentes acerca del trabajo realizado por el rector de la institución educativa a la que pertenecen.

Nota: Teniendo en cuenta que la presente encuesta se propone evaluar el desempeño de las competencias comportamentales del rector en cuanto a su estilo de liderazgo, se pide a los encuetados, que marquen con una X, la respuesta que se estime pertinente, según la valoración que aparece enseguida. Gracias por su tiempo.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

No	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Toma las decisiones sin consultar a los diferentes organismos de gobierno de la institución educativa. (Consejo directivo, consejo académico, entre otros)					
2	Al principio del año escolar, presenta ante la comunidad educativa los objetivos a lograr.					
3	Reconoce y valora el desempeño del personal docente y administrativo de la Institución educativa.					
4	Su trabajo está orientado al logro de los objetivos educativos.					
5	Posee buena comunicación con todos los miembros de la institución educativa.					
6	Es un líder visionario, que propicia la cultura y valores prospectivos en la Institución.					
7	Fomenta el trabajo en equipo en todos los miembros del plantel educativo.					
8	Realiza llamados de atención fuertes o memorandos cuando alguien incumple con su labor.					

No	Preguntas	1	2	3	4	5
9	Utiliza las herramientas tecnológicas como medio para desempeñar mejor su trabajo.					
10	Se capacita o estudia constantemente para mejorar sus cualidades de liderazgo.					
11	A lo largo de la gestión del actual rector, la Institución se ha fortalecido en la intervención sobre factores de calidad educativa.					
12	Ejerce el control total del plantel educativo.					
13	Supervisa y evalúa el desempeño del personal docente y administrativo.					
14	Propicia relaciones interpersonales que generan un clima escolar positivo para el desempeño individual e institucional.					
15	Posee los conocimientos pedagógicos requeridos, para el logro del desempeño profesional de los docentes y el desempeño académico de los estudiantes.					
16	Resuelve los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.					
17	Delega en sus colaboradores actividades directivas, con el fin de dar participación en la toma de decisiones.					
18	Incentiva a los miembros del plantel educativo de acuerdo a los logros obtenidos por la institución.					
19	Da ejemplo de trabajo disciplinado y constante, hacia la gestión pedagógica y académica de la institución.					
20	Se preocupa por la convivencia y el estado de ánimo de los docentes.					

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
IV SEMESTRE



***ENCUESTA INFORMATIVA PARA ESTUDIANTES DE GRADO 10° Y 11°, SOBRE
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I. E. TÉCNICA SAN
LUIS GONZAGA, CHICORAL - TOLIMA***

OBJETIVOS:

- Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en las instituciones educativas en la perspectiva de resignificar y mejorar la calidad educativa.
- Identificar cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en la generación de un buen desempeño institucional y personal en las instituciones educativas.
- Interpretar los pensamientos o ideas que tienen los estudiantes de grado 10° y 11° acerca del trabajo realizado por el rector de la institución educativa a la que pertenecen.

Nota: Teniendo en cuenta que la presente encuesta se propone evaluar el desempeño de las competencias comportamentales del rector en cuanto a su estilo de liderazgo, se pide a los encuetados, que marquen con una X, la respuesta que se estime pertinente, según la valoración que aparece enseguida. Gracias por su tiempo.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3

Casi siempre	4
Siempre	5

No	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Escucha y comprende las distintas problemáticas que se presentan en los estudiantes de la institución educativa.					
2	Ofrece soluciones pedagógicas adecuadas a los distintos problemas presentados en los alumnos de la institución.					
3	Se preocupa por el bienestar de los estudiantes del plantel educativo.					
4	Mantiene los distintos espacios de la institución educativa al día, para un uso adecuado por parte de los estudiantes.					
5	Presta atención a las sugerencias realizadas por los alumnos del plantel educativo.					
6	Es estricto en la toma de decisiones acerca de castigos a los estudiantes cuando estos cometen faltas graves.					
7	Siempre se encuentra disponible para un entablar un diálogo armonioso y respetuoso.					
8	Se ofrece como mediador ante un problema presentado entre docente – estudiante.					
9	Procura que la institución ofrezca una buena formación académica y humana en sus estudiantes.					
10	Busca establecer convenios que favorezcan la formación de los estudiantes y el crecimiento de la institución educativa.					
11	Impone normas que los estudiantes deben acatar dentro de la institución educativa.					

No	Preguntas	1	2	3	4	5
12	Comunica las decisiones tomadas a los estudiantes antes de hacerlas cumplir.					
13	Es un líder visionario.					
14	Se preocupa por la convivencia entre estudiantes.					
15	Desde la llegada del actual líder directivo “rector”, la institución ha progresado de manera positiva.					
16	Posee buena comunicación con los estudiantes del establecimiento educativo.					
17	El director se ve como un jefe.					
18	Es una persona que se encuentra preparada académicamente y mentalmente para llevar las riendas de la institución educativa.					
19	Su trabajo está orientado al logro de los objetivos educativos por parte de los estudiantes.					
20	Mantiene la institución educativa actualizada de acuerdo a las innovaciones tecnológicas del momento.					

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN
IV SEMESTRE
ENTREVISTA: ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA SAN LUIS GONZAGA
CHICORAL – TOLIMA



Objetivo:

Interpretar los pensamientos o ideas que tienen los directivos docentes, profesores, alumnos y demás componentes de la comunidad educativa, acerca del trabajo realizado por el líder directivo de la institución educativa a la que pertenecen.

Preguntas:

1. Describe con tus propias palabras cómo es el rector de la Institución educativa Técnica San Luis Gonzaga.

2. El rector es un compañero, jefe o un líder.

3. ¿Cuáles son las iniciativas o acciones que el rector está llevando a cabo para ubicar la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga en el mapa regional de la excelencia académica?

4. ¿Desde su llegada el rector ha tenido algún inconveniente o problema ya sea en la parte académica, disciplinaria o administrativa de la Institución Educativa?

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Página 1 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Los suscritos:

Danny Alejandro Acosta Calderón	con C.C N°	1.110.543.093 De Ibagué
	con C.C N°	
	con C.C N°	
	con C.C N°	
	con C.C N°	

Manifiesto (an) la voluntad de:

Autorizar

☒

No Autorizar

☐

Motivo:

La consulta en físico y la virtualización de **mi OBRA**, con el fin de incluirlo en el repositorio institucional de la Universidad del Tolima. Esta autorización se hace sin ánimo de lucro, con fines académicos y no implica una cesión de derechos patrimoniales de autor.

Manifestamos que se trata de una OBRA original y como de la autoría de LA OBRA y en relación a la misma, declara que la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA, se encuentra, en todo caso, libre de todo tipo de responsabilidad, sea civil, administrativa o penal (incluido el reclamo por plagio).

Por su parte la UNIVERSIDAD DEL TOLIMA se compromete a imponer las medidas necesarias que garanticen la conservación y custodia de la obra tanto en espacios físico como virtual, ajustándose para dicho fin a las normas fijadas en el Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad, en la Ley 23 de 1982 y demás normas concordantes.

La publicación de:

Trabajo de grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Artículo	<input type="checkbox"/>	Proyecto de Investigación	<input type="checkbox"/>
Libro	<input type="checkbox"/>	Parte de libro	<input type="checkbox"/>	Documento de conferencia	<input type="checkbox"/>
Patente	<input type="checkbox"/>	Informe técnico	<input type="checkbox"/>		
Otro: (fotografía, mapa, radiografía, película, video, entre otros)					<input type="checkbox"/>

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Página 2 de 3
		Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Producto de la actividad académica/científica/cultural en la Universidad del Tolima, para que con fines académicos e investigativos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad del Tolima. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca Rafael Parga Cortes de la Universidad del Tolima.

De conformidad con lo establecido en la Ley 23 de 1982 en los artículos 30 “**...Derechos Morales. El autor tendrá sobre su obra un derecho perpetuo, inalienable e irrenunciable**” y 37 “**...Es lícita la reproducción por cualquier medio, de una obra literaria o científica, ordenada u obtenida por el interesado en un solo ejemplar para su uso privado y sin fines de lucro**”. El artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “**los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**” y en su artículo 61 de la Constitución Política de Colombia.

- Identificación del documento:

1.110.543.093 de Ibagué

- Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de:

De Magister En Educación

- Proyecto de Investigación correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

- Informe Técnico correspondiente al Programa (No diligenciar si es opción de grado “Trabajo de Grado”):

- Artículo publicado en revista:

- Capítulo publicado en libro:


- Conferencia a la que se presentó:

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Página 3 de 3
	FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	Código: GB-P04-F03
		Versión: 02

Quienes a continuación autentican con su firma la autorización para la digitalización e inclusión en el repositorio digital de la Universidad del Tolima, el:

Día: **21** Mes: **Agosto** Año: **2017**

Autores: Firma

Nombre:	DANNY ALEJANDRO ACOSTA CALDERÓN		C.C.	1.110.543.093 de Ibagué
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____
Nombre:	_____	_____	C.C.	_____

El autor y/o autores certifican que conocen las derivadas jurídicas que se generan en aplicación de los principios del derecho de autor.